

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL FASE 2.**

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN
HUMANA**

BOGOTA D.C. NOVIEMBRE DE 2019

**PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL FASE 2**

TRABAJO DE GRADO

M.Sc. Ps. JAIME FERRO VÁSQUEZ

ASESOR

Fase 1

Jessica Paola Ángel Herrera (425672), Mileidy Bejarano Barrantes (425942)

Dora Victoria Galvis Medina (426072), María Cristina González Bernal (425955)

Edwin Stiveen Moreno Córdoba (425995), Diana Consuelo Peñaloza Peñaloza (423775)

Deisy Janeth Pinzón Sandoval (426112)

Fase 2

Ivonne Dayana Burgos (426084), Paola Andrea Diaz Flórez (426255), Diana Carolina

Fonseca Ruiz (426321), Nathalia Gómez Larrotta (426309), Ana María López Cruz
(426297), Johan Hernando Pedreros (425890), Katerine Torres Sierra (426226) y Sofía

Toro Barragán (425054)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C. NOVIEMBRE DE 2019



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Fase 1

Nuestros agradecimientos a M.Sc. Ps. Jaime Ferro Vásquez por su orientación, dirección, asesoría y seguimiento en el desarrollo de la propuesta de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional.

A todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Psicología que a través de cada una de las asignaturas de nuestro proceso de formación académica, nos impartieron sus enseñanzas, su conocimiento y experiencia.

Fase 2

Gracias al Psicólogo, docente y asesor Jaime Ferro Vásquez por su orientación y acompañamiento en el desarrollo del trabajo de grado II “Propuesta de Formación de Líderes para la Gestión del Cambio Organizacional” y a todos nuestros profesores de psicología por formarnos personal y profesionalmente.

Dedicatoria

Fase 1

A Dios por la vida, la oportunidad de desarrollarnos y formarnos

A nuestras familias por su apoyo incondicional

A nuestros compañeros por su camaradería y amistad.

Fase 2

Primeramente gracias Dios por permitirnos comenzar y terminar satisfactoriamente
nuestros estudios en la Universidad Catolica De Colombia, de igual manera a nuestras
familias por el apoyo que nos brindaron durante este proceso de formación profesional y
personal, y finalmente a nuestros compañeros por el trabajo en equipo y la amistad
sembrada.

Tabla de Contenido

Resumen, 13

Justificación, 14

Psicología organizacional, 16

Gestión del cambio en las organizaciones, 17

Resistencia a la gestión del cambio, 19

Dimensiones y características del cambio organizacional, 21

Tipos de gestión de cambio, 23

Etapas o fases del cambio organizacional, 25

Causas del cambio organizacional, 26

Consecuencias del proceso de cambio organizacional, 27

Teorías y modelos de gestión del cambio organizacional, 28

Modelo de los 3 pasos de Lewin, 28

Modelo de complejidad jerárquica, 30

Modelo de Tres Componentes (TCM) de compromiso para el cambio, 30

Modelo multinivel, 31

Modelo de Enfoque Holístico del Cambio Transformacional – HATCH, 33

Teoría de la Complejidad y Sistemas Adaptativos Complejos CAS, 34

Teoría del intercambio social, 35

Características de los líderes, 35

Rol de los líderes de equipo, 37

Programas de entrenamiento en liderazgo, 39

Objetivos, 42

Objetivo General, 42

Objetivos Específicos, 42

Método, 43

Estudio del Mercado, 44

A. Objetivo General del Estudio de Mercado, 44

B. Objetivos Específicos del Estudio de Mercado, 44

C. Presentación del Producto, 44

D. Logotipo y Slogan del Producto, 45

E. Producto Básico, 46

F. Producto Ampliado, 46

G. Producto real

H. Clientes, 46

I. Mercado Potencial, 47

J. Mercado Meta, 47

K. Mercado Objetivo,

L. Competencia, 47

a. Directa.

b. Sucedánea

c. Canal de distribución.

Presupuesto

Aspectos éticos, 48

Resultados, 50

1. Romper paradigmas con los líderes, 50
2. Diagnóstico y análisis de necesidades, 50
3. Múltiples métodos de enseñanza, 51
4. Diferentes fuentes de recolección, 52
5. Múltiples capacitaciones, 53
6. Entrenadores internos o externos, 53

7. Validar el programa con otros expertos, 54

8. Continuar lineamientos, 54

Conclusiones, 56

Referencias, 59

Apéndice A, 70

Apéndice B, 79

Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación de pasos en Garavan, T., McGarry, A., Watson, S., D'Annunzio, N. & O'Brien, F. (2015), 69

Tabla 2. Identificación de pasos en Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2014), 71

Tabla 3. Identificación de pasos en Lavalle, E. & Pardo, I. (2012), 73

Tabla 4. Identificación de pasos en Durán, S., Orellano, C., Eduardo, J., Virviescas, J. y García, J. (2017), 74

Tabla 5. Identificación de pasos en Mendoza, I., Marín, P. y Vera, N. (2015), 75

Tabla 6. Identificación de pasos en Vázquez, J., Alemán, M., Yáñez, B., Portuondo, C. & Suárez, A. (2015), 76

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin, 29

Figura 2. Modelo multinivel, 32

Figura 3. Logotipo y slogan del servicio Metamorfosis, 45

Figura 4. Inicio presentación, 73.

Figura 5. Presentación. Introducción modelo de ocho pasos Lancerenza et al. (2017), 73.

Figura 6. Presentación. Razón de la empresa, 74.

Figura 7. Presentación. Objetivo del programa, 74.

Figura 8. Presentación. Beneficios del producto, 75.

Figura 9. Presentación. Primer paso, 75.

Figura 10. Presentación. Primer paso 1, 76.

Figura 11. Presentación. Primer paso 2, 76.

Figura 12. Presentación. Segundo paso, 77.

Figura 13. Presentación. Segundo paso 1, 77.

Figura 14. Presentación. Tercer paso, 78.

Figura 15. Presentación. Cuarto paso, 78.

Figura 16. Presentación. Cuarto paso 1, 79.

Figura 17. Presentación. Quinto paso, 79.

Figura 18. Presentación. Quinto paso 1, 80.

Figura 19. Presentación. Quinto paso 2, 80.

Figura 20. Presentación. Quinto paso 3, 81.

Figura 21. Presentación. Quinto paso 4, 81.

Figura 22. Presentación. Sexto paso, 82.

Figura 23. Presentación. Sexto paso 1, 82.

Figura 24. Presentación. Séptimo paso, 83.

Figura 25. Presentación. Séptimo paso 1, 83.

Figura 26. Presentación. Séptimo paso 2, 84.

Figura 27. Presentación. Octavo paso, 84.

Figura 28. Presentación. Octavo paso 1, 85.

Figura 29. Presentación. Referencias, 85.

Figura 30. Presentación. Agradecimiento, 86.

Figura 31. Página inicial, METAMORFOSIS. Superior, logo, 86.

Figura 32. Página inicial METAMORFOSIS. Intermedio, síntesis de cursos, 87.

Figura 33. Página inicial, METAMORFOSIS. Inferior, contacto, 87.

Figura 34. Página servicios, 88.

Figura 35. Página servicios, primer servicio. Superior, 88.

Figura 36. Página servicios, primer servicio. Inferior, 89.

Figura 37. Página servicios, segundo servicio. Superior, 89.

Figura 38. Página servicios, segundo servicio. Inferior, 90.

Figura 39. Página servicios, tercer servicio. Superior, 90.

Figura 40. Página servicios, tercer servicio. Inferior, 91.

Figura 41. Página servicios, intermedio, 91.

Figura 42. Página servicios, inferior apartado 1, 92.

Figura 43. Página servicios, inferior apartado 2, 92.

Figura 44. Página servicios, inferior apartado 3, 93.

Figura 45. Página comprar, 93.

Figura 46. Página comprar, primer apartado. Superior, 94.

Figura 47. Imagen 44. Página comprar, primer apartado. Inferior. * Este se encuentra en los tres apartados de esta página, 94.

Figura 48. Página comprar, segundo apartado. Superior, 95.

Figura 49. Página comprar, tercer apartado. Superior, 95.

Figura 50. Página acerca de nosotros, superior, 96.

Figura 51. Página acerca de nosotros, superior, 96.

Figura 52. Página acerca de nosotros, intermedia, 97.

Figura 53. Página acerca de nosotros inferior 1, 97.

Figura 54. Página acerca de nosotros, inferior 2., 98.

Figura 55. Página acerca de nosotros, inferior 3, 98.

Figura 56. Página acerca de nosotros, inferior 4, 99.

Figura 57. Página acerca de nosotros, inferior 5, 99.

Figura 58. Página acerca de nosotros, inferior 6, 99.

Figura 59. Página acerca de nosotros, inferior 7, 100.

Figura 60. Página acerca de nosotros, inferior 8, 100.

Figura 61. Página elige a tu capacitador, superior, 101.

Figura 62. Página elige a tu capacitador, intermedio., 101.

Figura 63. Página escoge a tu capacitador, inferior 1, 102.

Figura 64. Página escoge a tu capacitador, inferior 2, 102.

Lista de Apéndices

Apéndice A. Prácticas basadas en la evidencia para el diseño de entrenamiento a líderes, 118.

Apéndice B. Formato de validación de personas que manejan en su vida laboral el liderazgo, 127.

Apéndice C. Formato de carta para la formación en liderazgo, 129.

Apéndice D. Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (1), 130.

Apéndice E. Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (2), 131.

Apéndice F. Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (3), 132.

Apéndice G. Validación encuesta de de formación en liderazgo (1) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 133.

Apéndice H. Validación encuesta de de formación en liderazgo (2) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 137.

Apéndice I. Validación encuesta de de formación en liderazgo (3) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 141.

Apéndice J. Formato de carta para la validación de la encuesta de satisfacción. 145.

Apéndice K. Escáner de carta de encuesta de satisfacción (1), 146.

Apéndice L. Escáner de carta de encuesta de satisfacción (2) , 147.

Apéndice M. Escáner de carta de encuesta de satisfacción (3), 148.

Apéndice N. Validación encuesta de satisfacción (1) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 149.

Apéndice O. Validación encuesta de satisfacción (2) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 152.

Apéndice P. Validación encuesta de satisfacción (3) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo), 155.

Apéndice Q. Encuesta de formación en el liderazgo corregida según personas que manejan en su vida laboral el liderazgo, 157.

Apéndice R. Encuesta de satisfacción corregida según personas que manejan en su vida laboral el liderazgo, 162.

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL FASE 2

Resumen

La investigación tuvo como objetivo plantear y desarrollar un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional basada en una revisión de documentos científicos que ofrecieran información teórico-empírica sobre los constructos de gestión del cambio y liderazgo, adicional a la implementación de programas de formación de líderes que evidenciaron resultados que se convirtieron en insumos para plantear la propuesta. El diseño del programa se fundamentó en un modelo multinivel que involucra a los diferentes actores de una organización: el sistema organizacional, los equipos de trabajo y los colaboradores, así como el proceso de formación que se basa en 8 pasos: (1) Romper paradigmas con los líderes a través de la adaptación del análisis de incidentes críticos, (2) Diagnóstico y análisis de necesidades en el que se identifican las metas a corto, mediano y largo plazo de la compañía cliente,, (3) Múltiples métodos de enseñanza mediante la implementación de capacitaciones y el aprendizaje experiencial, con el propósito poner en práctica todos los conocimientos aprendidos durante el proceso de formación, (4) Diferentes fuentes de recolección mediante la realización de entrevistas semiestructuradas y la aplicación del instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MQL)” (5) Múltiples capacitaciones abordando los temas de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas. (6) Entrenadores internos o externos en el que las organizaciones puedan escoger libremente quién será su capacitador en el proceso de formación (7) Validar el programa con otros expertos realizada mediante la validación de personas que en su lugar de trabajo emplean el liderazgo y (8) Continuar los lineamientos mediante una encuesta de satisfacción que permite evaluar al entrenador, el contenido temático y generar una evaluación, en el que se mida el conocimiento adquirido por parte de las personas que participan en el programa de formación. Como metodología de intervención se proponen técnicas diversas y no convencionales dado que son más efectivas a comparación con procesos de capacitación convencional según los resultados encontrados.

Palabras Clave: Gestión del cambio (29420), Formación de líderes (27930), Cambio organizacional (35700)

Justificación

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2002) plantea que la globalización, entendida como la internacionalización de la economía mundial, han promovido que los procesos económicos, sociales y culturales traspasan las fronteras y prevalezcan sobre las regiones y países en particular, lo que ha generado cambios en el desarrollo de las naciones dada la revolución en las comunicaciones y sistemas de información. Esto ha generado la necesidad de desarrollar estrategias que permitan que la sustentabilidad comercial y financiera de las empresas brinden la competitividad necesaria para sostenerse en los mercados internos y externos.

Adicionalmente, las organizaciones para sostenerse en el mercado y ser competitivas, satisfacer a los clientes o lograr el crecimiento y reconocimiento en su sector de desarrollo, debe llevar a cabo transformaciones que implican la planeación, implementación y desarrollo de estrategias que no solo involucran el cambio tecnológico, sino los procesos y procedimientos, la gestión de proyectos y el cambio en la cultura organizacional, que solo se alcanza a través de políticas de sensibilización, capacitación y formación de los directivos y colaboradores.

Por otra parte, las empresas independientemente de que sean de carácter público o privado, son dinámicas gracias a que están constituidas por personas con diferentes niveles de formación, experiencia laboral, antecedentes familiares, sociales y culturales que intervienen en el crecimiento, estancamiento o retroceso de las entidades, dado que hacen parte de los procesos de producción, de equipos de trabajo y del logro de los objetivos

organizacionales, lo que influye en que se facilite u obstaculice los cambios que se requieran para la sustentabilidad de las instituciones.

Con relación al entrenamiento en liderazgo a nivel organizacional, Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas (2017) a partir de una muestra de 335 investigaciones en formación de líderes plantearon un proceso de entrenamiento fundamentado en ocho (8) pasos, teniendo en cuenta que durante 2015 en Estados Unidos, la capacitación en liderazgo para las organizaciones ocupó un puesto prioritario del presupuesto utilizado en cursos de formación, estimado en mil doscientos cincuenta y dos dólares (\$1252). Por su parte Garavan, McGarry, Watson, D'Annunzio & O'Brien (2015), y Romanowska, Larsson & Theorell (2014) a través de sus investigaciones evidenciaron que el entrenamiento de líderes para las organizaciones utilizando una metodología basada en las artes, fortalece los procesos de comunicación, mejora el clima organizacional incrementando la eficiencia en el rendimiento de éstos y su equipo en el trabajo. Adicionalmente, Lavalle y Pardo (2012) diseñaron e implementaron un modelo basado en competencias cuyos resultados evidenciaron que los líderes adquirirían competencias que favorecieron su desempeño, su flexibilidad ante el cambio y sus subalternos. Mientras Durán, Orellano, Eduardo, Virviescas y García (2017) en su investigación evidenciaron a través de instrumentos relacionados con estrategias y con trabajo de equipo el desarrollo de habilidades en los líderes como: flexibilidad, coordinación, continuidad, proactividad, dominio y cohesión social; Mendoza, Marín y Vera (2015) realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional en una empresa de consultoría a través del diseño de un instrumento que medía la percepción de los trabajadores acerca de los líderes. Finalmente, Vázquez, Alemán, Yáñez, Portuondo y Suárez (2015) emplearon los criterios que se deben tener en cuenta en la evaluación de capacitación en liderazgo

(reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados) propuesta por Kirkpatrick (1959) a través de cinco capacitaciones realizadas a una compañía en las que se evidenció que el proceso convencional genera aspectos por mejorar en cuanto a la metodología de enseñanza-aprendizaje, los recursos didácticos empleados y los antecedentes académicos de los estudiantes.

Teniendo en cuenta que la psicología organizacional se relaciona con el estudio del comportamiento del individuo en el ámbito laboral, que los profesionales en el área deben tener claros los objetivos y actividades corporativas; las estrategias de negocio de la organización; contar con los conocimientos, habilidades y capacidades para crear e implementar programas de inducción, entrenamiento, evaluación, premios y promoción; estableciendo procedimientos de comunicación que promuevan la apropiación de los objetivos organizacionales así como de los procesos de transformación y cambio en la cultura organizacional (Ulreich, 2014), se ha propuesto el plantear un programa de formación de líderes para el cambio organizacional enfocado a empresas de Servicios Temporales.

Se han escogido las empresas de servicios temporales dada su misión de proveer personal competente, con formación y experiencia a sus clientes, lo que haría extensivo el entrenamiento de líderes a los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones a las que sirven, generándoles satisfacción, fidelizándolos y promoviendo un crecimiento en su área de influencia, así como convertirse en promotores del programa de formación de líderes como intermediarios de tal manera que ellos puedan tercerizar el servicio que se ofrece, lo que sería un plus adicional generando mayor competitividad en el mercado.

Historia de la Psicología organizacional

La psicología del trabajo y las organizaciones es considerada un campo de la psicología que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano en una organización y quien contribuye al desarrollo de estrategias para garantizar el bienestar de las personas y la efectividad en el desempeño de las organizaciones. Un psicólogo en este campo se caracteriza por ser un profesional con conocimientos y experticia en aspectos como atracción de personal, formación y desarrollo de competencias, y, la evaluación, implementación de programas orientados a la mejora del clima organizacional y salud ocupacional (Littlewood & Uribe, 2018).

Entre las principales actividades del psicólogo organizacional se destacan:

Reclutamiento y selección de talento; administración de sueldos y compensaciones, conservación y compensación del personal eficiente; desarrollo de prácticas justas de capital humano; mejoramiento de las habilidades y competencias del personal; desarrollo de personal diverso, competente y calificado; reducción de la rotación y el ausentismo; eliminación del hostigamiento, acoso laboral, violencia y discriminación; generación de ambiente de equipo y clima organizacional; y, promoción de la motivación y compromiso del personal (Littlewood & Uribe, 2018, p. 14).

Teniendo en cuenta lo anterior, es competencia del psicólogo organizacional abordar, diseñar, apoyar e implementar, el proceso de gestión del cambio en las empresas; ya que éste involucra aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, la capacitación del personal, el clima organizacional y el trabajo con los líderes de equipo entre otros.

Importancia de la Psicología Organizacional para la gestión del cambio en las organizaciones

El cambio organizacional es un proceso que conlleva una serie de esfuerzos a fin de generar logros o mejoras en la organización (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006). Durante la realización de la gestión del cambio se debe tener en cuenta el papel que desempeñan los colaboradores puesto que, en la medida en que las organizaciones basan su estructura en personas, los directivos de las empresas deberían entender que están y estarán siempre sujetos a cambios organizacionales (Segredo, 2013).

Todas las instituciones sufren transformaciones, en algunos casos pueden ser por el interés de aprovechar oportunidades de crecimiento y en otras ocasiones se ven forzadas al cambio para sobrevivir o mantenerse a la vanguardia en el mercado. Con el fin de que la gestión realizada por una organización tenga éxito se requiere compromiso, de modo que la organización pase de ‘lo que hacía’ a lo que ‘desea ser’ (Cabrey & Haughey, 2014). Las organizaciones que han logrado mayor efectividad en la gestión del cambio organizacional demuestran que el éxito de las iniciativas estratégicas ocurre por medio de: prácticas estandarizadas en la gestión de proyectos, son patrocinadores comprometidos que incentivan con frecuencia a los altos cargos para que se comprometan con el cambio y promueven la gestión del personal.

Además, Cooper, Owen y Wanek (2013) plantean que entre los factores que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo una transformación empresarial se cuentan: la fase del ciclo de vida en el que se desarrolla la organización y los roles que desempeña el equipo a nivel directivo y ejecutivo. Sin embargo, en el cambio debe existir concordancia entre los

elementos organizacionales que son interdependientes con los objetivos y las metas de la organización que pueda gestionar la resistencia al cambio.

Así mismo, el mundo de las organizaciones es de carácter dinámico y el cambio hace parte de ello. García, Arias y Gómez (2013) lo definen como aquella situación que afecta a un grupo o a toda la organización, que generalmente desarrolla una transformación de aspectos que pueden tener un impacto favorable o desfavorable tanto para la persona como para la institución y sus necesidades. Por otro lado, Ford y Ford (1994) lo consideran como un fenómeno que conlleva un orden temporal dado una situación positiva o negativa diversificada a lo largo del tiempo (como se citó en García et al., 2013).

El cambio cumple con una función no solo de revolucionar las necesidades, sino también de transformar estructuras, estrategias, tecnologías y culturas que generan impacto. Éste como todo fenómeno tiene una serie de procesos que permiten llegar a la implicación organizacional y se centran en un perfil dinámico, donde su alineación estructural no tiene una fijación determinada por lo que se puede concluir que, puede ser visto como una paradoja que no está establecida en una línea temporal (García y Aponte, 2016).

Para hablar de la gestión del cambio organizacional se deben contemplar principios básicos que se emplean a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el proceso del pensamiento. Estos principios deben ir de la mano, con las modificaciones que se requieren establecer (Contreras y Castro, 2013).

Resistencia a la Gestión del Cambio

Pizarro (2005) especifica que las organizaciones son un mundo dinámico que evocan un proceso de transformación empresarial en el que se encuentra la resistencia al cambio, que

se puede definir como “un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas” como se citó en Bustos, Sagredo y Bull (2018, p. 90). Esta resistencia se presenta de dos formas: de manera individual, es decir, con cada uno de los colaboradores y a nivel de la organización en general; siendo el primero relacionado con la personalidad de los individuos y el segundo con los factores ligados a la institución (García, 2005).

Lamport (2018) propone cuatro fuerzas que impiden que una organización cambie: (1) Impulso conductual que se refiere al mantenimiento del comportamiento o “cuando una respuesta se ha reforzado en una situación de estímulo distintivo, su tasa de ocurrencia o tasa de respuesta depende de las contingencias del reforzamiento de la respuesta” (p. 15); (2) regresión a la media que se relaciona con que cualquier intento de innovación o intento de ingreso de un cambio en la organización, tenderá a perderse por la influencia de una cultura más amplia y predominante; (3) desempeño conductual inadecuado en la forma de abordar los problemas; y, (4) la interacción entre las tres (3) primeras variables.

Adicionalmente se encuentran algunas variables psicológicas asociadas a la resistencia humana al cambio, entre las que se encuentran: percepción (percepción, filtros psicológicos, clasificación de estereotipos, selectividad y efectos de un rasgo individual), hábitos, miedo a lo nuevo, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad y apego a lo elaborado por la persona (Escudero, Delfín y Arano, 2014).

En contraposición Lamport (2018) plantea como posibles alternativas de solución para contrarrestar tanto el impulso conductual como la tendencia a regresar a la media y se promueva la innovación, la adaptación al cambio, las siguientes: (a) implementar la innovación desde unidades organizacionales más pequeñas; (b) establecer una estructura

organizacional plana que de autonomía en las dependencias para crear y generar transformaciones; (c) eventos disruptivos que corresponden a situaciones que perturben, que inviten a la reflexión y autocrítica; (d) inversión en investigación y desarrollo que lleve a la empresa a competir en un mundo globalizado; y (e) escenario que se relaciona con la capacidad que tienen los funcionarios en posiciones claves para llevar a cabo cambios dentro de la organización.

Por su parte Cooper et al., (2013) proponen entre los elementos que se deben tener en cuenta para manejar la resistencia al cambio, los siguientes: (a) alteraciones en la estrategia, (b) modificaciones en el plan de trabajo, (c) desviaciones en la práctica de los recursos humanos y (d) variaciones en los sistemas de gestión y de información.

Por último, a nivel individual Escudero et al., (2014) sugieren una series de acciones: escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía; generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio; hacer ajustes a la manera de implementar el cambio; reducir la incertidumbre y la inseguridad; buscar apoyos que aumenten la credibilidad; encontrar la raíz de la resistencia; no imponer el cambio; desarrollar un cambio participativo; confrontar percepciones y opiniones; no plantar soluciones unilaterales; realizar cambios continuamente; establecer un compromiso común; y, plantear el costo-beneficio del cambio.

Desarrollo del cambio organizacional

Dimensiones y características del cambio organizacional

Se proponen 3 dimensiones que caracterizan al cambio y que deben ser conocidas por los colaboradores para garantizar su participación: (1) es constante, dinámico, va de la mano

con el desarrollo de nuevas tecnologías y se ve influenciado por factores sociales, económicos y políticos, (Ferrer, 2014); (2) es disruptivo porque genera impacto con sus consecuencias asociadas; (3) es exponencial en el sentido que se incrementa la velocidad de su implementación así como su grado de complejidad (como se citó en Contreras, 2018).

Según Nery, Neiva y Mendonça (2016), existen ocho atributos que describen el cambio organizacional: (1) control (cambio emergente o planificado), (2) alcance del plan de transformación, (3) frecuencia (número de cambios organizacionales en curso); (4) progreso (número de etapas), (5) tiempo (duración del proceso de implementación), (6) velocidad (agilidad con que se lleva a cabo), (7) objetivos (involucra la meta a alcanzar y el estilo de liderazgo), y (8) toma de decisiones (grado de participación y compromiso).

Por su parte, Contreras y Barbosa (2013) proponen que el cambio organizacional tiene una serie de características:

- La velocidad que se refiere al nivel de ansiedad en que los empleados desarrollan y perciben ese cambio y así mismo la capacidad de resistencia, lo que le da una frecuencia de adaptación a comportamientos que puedan generar cansancio o incrementar la resiliencia.
- La magnitud que está basada en tres elementos: el volumen, la frecuencia y la complejidad, es decir, a la cantidad de cambios, los límites de los estados o respuesta a un cambio y el grado en el que las variables que se ven afectadas en el cambio (social, económica, cultural, político, legal), respectivamente.
- La naturaleza del cambio se entiende como la forma en que es percibido y la capacidad de asumirlo.

- El cambio transformacional, se relaciona con todo lo que ocurren en situaciones adversas pero que tiene la propiedad de generar las grandes modificaciones.
- El cambio incremental, es aquel que renueva todas las variables teniendo en cuenta el alto impacto en los esquemas funcionales.
- El cambio no planeado y el cambio planeado tienen que ver con la existencia de fenómenos externos en donde no necesariamente surgen variables y no hay una incidencia en la capacidad de resistencia frente al cambio.

Tipos de gestión de cambio

Rick, Orem y McLaughlin (2013) identifican tres tipos distintos de cambio organizativo: (a) El cambio en el desarrollo en el que se mejora lo que ya existe a través del fortalecimiento de las habilidades, métodos o condiciones y se incrementa el rendimiento al desarrollar la educación, la capacitación y destrezas; (b) el cambio de transición en el que se reemplazan las formas actuales de hacer las cosas con algo nuevo en un periodo de tiempo controlado y se centra en sistemas, estructuras y procesos mejorados; así mismo los líderes transaccionales se caracterizan por premiar a los subordinados de la organización cuando se cumple con la meta establecida (Torres y Ramírez, 2013). De acuerdo a este orden de ideas los líderes transaccionales tienen un dominio en el grupo en el cual se centra por velar por el trabajo en equipo con el fin de lograr las metas propuestas en el ámbito laboral.

El líder transaccional se caracteriza por estar acorde a los modelos tradicionales de cambio planificado, en donde los líderes planean y generan nuevas estrategias con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas inicialmente (Torres y Ramírez, 2013).

Este tipo de liderazgo se centra principalmente en motivar a los trabajadores dentro de una organización de jefes a subordinados, por lo tanto se encuentra fundamentado en los comportamientos basados en tareas que pueden ser premiadas o castigadas según la meta alcanzada (Torres y Ramírez, 2013).

Finalmente los líderes transaccionales reconocen la importancia de la cultura organizacional, con el fin de estimular innovación mediante una transformación permanente (Torres y Ramírez, 2013) y (c) el cambio transformacional que significa el surgimiento de un nuevo estado, desconocido hasta que toma forma, de los restos de lo caótico, siendo el más radical. El liderazgo transformacional se centra en las nuevas perspectivas de cambio, se caracteriza por promover el desarrollo de competencias en una organización, con el fin de contribuir el liderazgo (Torres y Ramírez, 2013).

Este tipo de liderazgo tienen la perspectiva de cambiar, motivar e inspirar a su equipo de trabajo con el fin de realizar una actividad eficaz en el ámbito laboral, así mismo los líderes transformacionales van más allá de la realización de una tarea, por lo tanto suele ser más efectivo en los tiempos de crisis, así que este tipo de liderazgo se centra en la supervivencia y del desarrollo de la organización (Torres y Ramírez, 2013).

Otro aspecto del cambio organizacional es la relación de liderazgo en donde los comportamientos van más asociados al liderazgo que innova a través del cambio implementando mediante distintas transformaciones permanentes (Torres y Ramírez, 2013).

De igual manera Palací (2005) propone dos tipos de cambio que involucra innovaciones en los procesos, servicios, productos, en la estructura y la dirección de la empresa: Cambio organizacional planeado y cambio organizacional no planeado. Mientras

el primero apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan; el segundo hace referencia a las acciones que se originan como respuesta a la exigencia de variables externas tales como nuevos direccionamientos o exigencias del mercado.

Otra orientación teórica acerca del cambio es de línea social, pues argumenta que este proceso enfatiza las acciones de todo actor empresarial, bajo un sistema abierto en la creación de instrumentos para tratar las situaciones y convertirlas preferiblemente en fortalezas empresariales y sociales, la cual se examina desde seis enfoques: (1) cambio desde el institucionalismo, que considera la adaptación como aspectos asociados a la inercia, es persistente y conforme a los ambientes de carácter organizacional; (2) cambio evolucionario y revolucionario que relaciona el cambio con inversiones crecientes en largas y determinadas líneas de tiempo hacia el equilibrio de estrategias, estructuras, cultura y talento humano; (3) cambio planeado que se define por las causalidades internas y desemboca en el desarrollo organizacional que se trata de alcanzar en la transformación; (4) cambio y aprendizaje que se define en términos de esquemas con el rol adaptativo mediante el empoderamiento empresarial, la creatividad y conocimientos para todas las partes (al interior y exterior de la organización); (5) cambio y liderazgo, el cual sustenta que esos cambios son generadores de éxitos y desarrolladores de líderes para convertirse en grandes promotores empresariales; y, (6) cambio y comunicación debido a que todos los fenómenos se desencadenan en procesos comunicativos donde hay relación de actores que emiten y reciben fuentes informativas (Villavicencio & Ocaña, 2017).

Un ejemplo de lo anterior lo menciona Kaltiainen & Lipponen (2017), en el cual realizaron un estudio longitudinal para evaluar la correlación entre la percepción de justicia

y la confianza en la alta dirección en el proceso de fusión de dos entidades públicas de Finlandia. La población consistió en 622 empleados que respondieron tres (3) encuestas, separadas anualmente con el objeto de obtener información sobre sus experiencias psicológicas durante el proceso de fusión. Además, a pesar de que la alta dirección no participó en la toma de decisión inicial de la fusión, si fue responsable de los procesos de planeación e implementación de ésta. Las variables evaluadas fueron percepción de justicia en la fusión y confianza cognitiva en la alta dirección, y el análisis factorial de los datos demostró que existe una relación recíproca positiva entre ambas.

Etapas o fases del cambio organizacional

En cada organización debe existir un plan estratégico, el cual se encargará de llevar a cabo el cumplimiento del objetivo y de esta manera tener claro qué y cómo se implementará, cuándo se debe implementar y cómo medirlo después de llevarse a cabo. En conclusión es un plan de acción o de control el cual se basa para la satisfacción del producto final (Crawford, 2013).

Para crear un cambio importante en las organizaciones se puede seguir el modelo de ocho etapas de Kooter que se fundamenta en: (a) establecer un sentido de urgencia identificando y discutiendo la manifestación de amenazas y oportunidades potenciales, (b) formar una poderosa coalición conductora mediante un programa de reclutamiento, retención y desarrollo de los líderes de la organización, (c) crear una visión que oriente la organización hacia la gestión del cambio, (d) comunicar la visión empleando todos los recursos y estrategias disponibles, (e) desarrollar estrategias y capacitar a otros para actuar en el logro de la visión, (f) plan para crear y victorias a corto plazo a través del diseño y ejecución de

proyectos a menor escala orientados al cumplimiento de la visión, (g) consolidar las mejoras y producir todavía más cambio que se plantean a partir de la planificación, ejecución y la evaluación de metas a corto plazo dentro del plan general de gestión del cambio, y (h) institucionalizar la nueva cultura organizacional (Stanley, Watson, Reyes & Varela, 2018; Pollack & Pollack, 2015).

También se encuentra la propuesta de las cinco (5) fases para llevar a cabo un proceso del cambio organizacional realizada por García et al., (2013) que consisten en: (1) detectar las necesidades (2) diagnóstico de situaciones actuales, (3) planificación de acciones. (4) implementar el cambio y (5) control y evaluación de los cambios. Para ejecutar todas estas fases es necesario la exploración, expectativas, planeación y acción comunicativa.

Causas del cambio organizacional

Las causas del cambio organizacional se pueden presentar por factores tecnológicos, clima organizacional, factores de riesgo psicosociales como el estrés, bajo desempeño de la organización, reestructuración organizacional, etc. Según Wenzel & Koch (2018), gran parte de la literatura sobre cambio organizacional se enfoca en la formulación de relaciones de causa-efecto lineales que vinculan entidades de nivel inferior, y por lo tanto explican y predicen entidades que se ubican en niveles de análisis más altos.

Las fuerzas que generan un cambio, pueden ser por factores internos o externos. Por causas internas, se afirma que son las que se originan dentro de la organización e involucra nuevas visiones del futuro de dirección; cambios que se generan en las estructuras, los procesos y las estrategias. Incluso los cambio de fusiones entre empresas o alianzas (Sandoval, 2014; Duque, 2014). En este orden de ideas, García y Forero (2016), presentan

como causas internas lo siguientes factores: a) estructurales o referentes a fusiones y adquisiciones; b) reducción de costes, lo cual hace alusión a la eliminación de actividades no esenciales o a la supresión de otros costos en las operaciones; c) cambio de proceso, cuyo énfasis está en hacer que éste sea más eficaz y menos costoso; y, d) cambio cultural, el cual se centra en el aspecto humano, como lo es el cambio de una dirección de control a una dirección participativa.

En cuanto a las causas externas, Sandoval (2014) menciona que el cambio se puede encontrar gracias a las tendencias que el tiempo va generando, la evolución de la sociedad, la globalización que permite que las organizaciones no tengan la capacidad de controlar dichos canjes. Duque (2014) también propone causas externas, dentro de las cuales se encuentran factores relacionados con las nuevas tendencias de mercados, las nuevas necesidades, los nuevos consumidores, la competencia y la transformación que experimenta la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, es importante que las organizaciones identifiquen cuales son las causas que llevan a una empresa a cambiar. De no ser así pueden perder terreno, tropezar o incluso salir del mercado (Duque, 2014).

Cooper et al. (2013) realizaron una consultoría que implicó la gestión del cambio en una organización que se encontraba en reestructuración de los roles que desempeñaba la alta dirección a través de la implementación de dos métodos (el proceso de consulta de Schein y el cambio en el marco de gestión) incluyendo las observaciones de su cliente principal. La consulta involucró cuatro etapas: entrada, diagnóstico, intervención y desvinculación. Los resultados alcanzados se orientaron al éxito logrado en el proceso de reestructuración del

cuerpo directivo y de liderazgo ejecutivo de la organización, la eliminación de la resistencia al cambio a partir de la aceptación y participación de todos los involucrados, la incorporación del código de ética de la Asociación Americana de Psicología y la generación de confianza en el equipo consultor.

Consecuencias del proceso de cambio organizacional

Durante los procesos de cambio organizacional se pueden presentar consecuencias positivas que van desde la adopción y la preparación al cambio de toda una organización y consecuencias negativas que han llevado a las organizaciones a su liquidación total o desaparición en el mercado.

A continuación se relacionan dos ejemplos para las consecuencias mencionadas con anterioridad:

En este primer caso de consecuencia positiva se relaciona al Grupo Nutresa, la cual presentó un proceso de cambio organizacional relacionado con la fusión con otras compañías. Este proceso de transformación empresarial inició bajo el nombre de Inversiones Nacional de Chocolates S.A., más adelante convertida en Grupo Nacional de Chocolates S.A. y posteriormente en Grupo Nutresa S.A., nombre que recoge todas las categorías de alimentos del grupo y fortalece el vínculo de todas sus marcas con la salud, la nutrición y el bienestar. Grupo Nutresa ha acelerado su proceso de expansión con la adquisición de empresas de gran tradición y reconocimiento en la región estratégica (Grupo Nutresa, 2012).

Un ejemplo de consecuencia negativa en el proceso de cambio, es el de Research in Motion (RIM), según Hayward, (2013) la empresa productora de BlackBerry, pasó de ser uno de los iconos más importantes en el mundo de los SmartPhone a convertirse en un

ejemplo de empresas que pierden su posicionamiento como líder y su participación dominante en el mercado, debido a que no supieron entender y enfrentar a tiempo los avances tecnológicos que estaban surgiendo con los teléfonos SmartPhone como se citó en Duque (2014).

Teorías y modelos de gestión del cambio organizacional

Modelo de los 3 pasos de Lewin.

Lewin propone el modelo de los tres pasos con el fin de gestionar el cambio en las empresas, en el cual se identifican tres etapas: (a) descongelamiento de las prácticas antiguas, se refiere a la adopción del proceso de transformación por parte de colaboradores y la organización, en esta se pretende que los colaboradores y la misma organización estén convencidos del proceso de cambio, para disminuir prejuicios”. Al ser la primera etapa, se puede decir que es una de las más complejas ya que en esta se presenta la resistencia al cambio y la superación de esta (b) desplazamiento y transformación de la organización hacia la nueva dirección, generar el proceso de cambio, aclaraciones en los nuevos procesos, la nueva manera de hacer las cosas, las nuevas formas de pensar y actuar; y (c) re-congelamiento procura que todas las personas en la organización conozcan y apliquen los cambios en las actividades laborales cotidianas, este modelo plantea un recorrido claro en pro de lograr los resultados esperados, es de los modos más efectivos en la organización; este modelo se relaciona con dos fuerzas: (a) las fuerzas impulsoras, las cuales generan ayuda al proceso de cambio; y (b) las fuerzas restrictivas, las que impiden el cambio (Mengíbar, del Río y Terol, 2007; como se citó en Bustos et al., 2018; Duque, 2014).

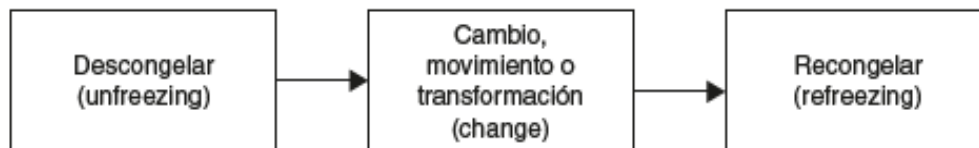


Figura 1. Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin. Fuente: Duque (2014) p. 167.

Un ejemplo de éxito en donde se realizó la aplicación de la etapa de descongelamiento del modelo de Lewin, fue el estudio realizado por Bustos, et al., (2018) con los empleados de una empresa del sector de climatización en el cual implementaron la primera fase de descongelamiento del modelo de Lewin. El objetivo del estudio era presentar y aplicar una propuesta metodológica que facilitará la ejecución de la etapa de descongelamiento e introducir Elimination et Choix Traduisant la Réalité ELECTRE para seleccionar y clasificar las tipologías que contienen los factores más rígidos de la compañía, esta selección permite a los líderes en gestión del cambio planificar acciones para disminuir los factores que dificultan la implementación de la gestión del cambio organizacional. En la metodología utilizó la herramienta de diagnóstico de resistencia al cambio desarrollada por (García, 2005). Está integra la categorización de varios factores de resistencia al cambio en individuos como en organizaciones (Bustos et al., 2018).

La propuesta metodológica desarrollada en el trabajo de Bustos et al. (2018) mostró ser útil para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. La utilización de la herramienta de García para identificar las tipologías presentes en la organización a nivel individual y organizacional fue de fácil aplicación y comprensión por parte de los gestores de cambio de la compañía (Bustos, Sagredo, & Bull, 2018).

Modelo de complejidad jerárquica.

El modelo se basa en 18 órdenes jerárquicas que están asociadas a etapas en las que se llevan a cabo actividades específicas. Además, el modelo postula que las personas a medida que se encuentran en una etapa superior, tomarán decisiones que benefician en mayor medida a la organización, independientemente que éstas sean contrarias a la norma o a la cultura organizacional adicionalmente, el modelo de complejidad jerárquica predice que entre mayor sea la posición jerárquica que ocupa la persona que ingresa a una organización, la resistencia al cambio será superada con mayor facilidad, lo que sugiere que para la innovación o la gestión del cambio es más favorable para la entidad, el reclutamiento de líderes que ocupen cargos de alto nivel (Lamport, 2018).

Modelo de Tres Componentes (TCM) de compromiso para el cambio.

Los componentes que incluye el modelo TCM propuesto por Meyer (2002): compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Los dos últimos hacen referencia a la obligación y el cumplimiento del compromiso, mientras que el primero se relaciona con el deseo y la voluntad de comprometerse con el cambio. Vale la pena resaltar que el compromiso afectivo es el que implica un cambio exitoso, teniendo en cuenta que el individuo tiende a ir más allá de sus obligaciones, siendo este el componente que más se relaciona con el cambio comportamental (Sunborg, 2019).

Por otra parte, Sunborg (2019) plantea que el compromiso afectivo se ve influenciado por los siguientes factores: el estilo de liderazgo y de comunicación, el apoyo entre pares y

la autoeficacia en el sentido de que la creencia se cuenta con las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo el cambio.

Modelo multinivel

Las dinámicas de los equipos de una organización están dadas por la emergente adaptación al sistema multinivel de la organización (Kozlowski & Ilgen, 2006), que desde la perspectiva comportamental precisa que la conducta de los individuos en los equipos no es igual a la que tienen cuando están solos; es decir, el comportamiento del equipo no es la suma de los comportamientos de sus miembros. Este enfoque se ocupa de los equipos desde una perspectiva interna, se interesa por la dinámica de sus miembros y del equipo como unidad, así como de comprender el funcionamiento del mismo y cómo éste afecta tanto a los integrantes como a la organización (Lewin, 1947).

Finalmente brinda la posibilidad de identificar y evaluar los factores de la organización informal y su dinámica en la innovación empresarial, a través de la interacción al interior de los equipos de trabajo, lo que de manera precisa, se plantea en el modelo multinivel de factores psicosociales para la innovación (López, 2014) que aparece en la Figura 1. Este modelo agrupa los tres niveles, que son: (a) sistema organizacional, (b) equipos de trabajo e individuos (Kozlowski & Ilgen, 2006); y (c) nivel de equipos el cual sugiere como factores la cohesión, la potencia, el liderazgo transformacional y el clima de aprendizaje, este último como un elemento transversal a todos los niveles.



Figura 2. Modelo multinivel. Fuente: López (2014) p.15.

Por su parte Ling, Guo y Chen (2018) desarrollaron un modelo de motivación multinivel a través de la aplicación de una encuesta realizada a empleados de 45 empresas ubicadas en la provincia de Zhejiang - China que se encontraban bajo la presión de la implementación de al menos un cambio estratégico dentro de su organización. El instrumento utilizado consistió en una encuesta que contenía 32 ítems contestados en escala de Likert para medir el cambio de liderazgo y la identidad colectiva en el grupo. Se quería evaluar los efectos que tienen las características compartidas por un grupo sobre su actitud hacia el cambio. Las variables incluidas en el cuestionario fueron: cambio de liderazgo, identidad colectiva, cambio de autoeficacia y compromiso con el cambio. Los resultados obtenidos fueron examinados mediante análisis factorial confirmatorio y un análisis multinivel para finalmente aplicar un modelo lineal jerárquico que dio como resultado que el cambio de liderazgo se correlaciona significativamente con la identidad colectiva, con el compromiso del empleado hacia el cambio y con el cambio de la autoeficacia.

Modelo de Enfoque Holístico del Cambio Transformacional - HATCH.

Según (Engle, Tyler, Gormley, Afable, Curyto, Adjognon, Parker y Sullivan, 2017), el modelo HATCH fue desarrollado por su equipo de calidad y se enfoca en tres tipos de cambios que se interrelacionan entre sí: (a) las prácticas en el lugar de trabajo, (b) las prácticas en el cuidado de pacientes y (c) el medio ambiente. Además, este modelo hace hincapié en la importancia del liderazgo, la familia y/o comunidad, y en el cumplimiento de la normatividad en cuanto a proporcionar el cuidado en un marco para la gestión del cambio cultural que incluye las necesidades locales y aquellas que se relacionan con la salud mental; Engle et al. (2017) desarrollaron una investigación con el objetivo de identificar las barreras al cambio cultural, para ello tuvieron una muestra de 108 empleados vinculados a 10 hogares de ancianos del Departamento de Asuntos de Veteranos (VA)B o Centros de Vida Comunitaria (CLCS) mediante la realización de entrevistas semi estructuradas que contienen veintiocho (28) preguntas que evaluaban cinco (5) factores: características demográficas, características estructurales, procesos de cuidado centrado en el residente (RCC por sus siglas en inglés), calidad de los procesos e infraestructura organizacional. Las entrevistas fueron transcritas, posteriormente codificadas, analizadas por el software cualitativo NVivo para garantizar la precisión y consistencia de la codificación, la fiabilidad en los procesos de codificación, para finalmente ser sometidas a triangulación y obtener las barreras que se reportan en los CLCS participantes. Los resultados obtenidos plantean que las barreras presentadas para el ofrecimiento de RCC que intervienen en la implementación de una cultura de cambio son: (a) personal insuficiente y/o alta rotación de personal; (b) falta de recursos que apoyen las actividades recreativas de los residentes, el equipo médico y de infraestructura; (c) residentes que son pacientes crónicos y a aquellos que no lo son; (d) conflictos entre el RCC y la calidad en el cuidado que se relaciona con el cumplimiento de la atención médica y la satisfacción de las necesidades, deseos o creencias de los residentes

y/o su familia; y, (e) y la regulación existente que no permite ofrecer un entorno hogareño por la seguridad de los pacientes.

Teoría de la Complejidad y Sistemas Adaptativos Complejos CAS.

“La teoría de la Complejidad se sustenta en un sistema constituido por una continua entropía e inestabilidad, condiciones que dan como resultado una variedad de modelos y estructuras a medida que el sistema evoluciona y se organiza en uno nuevo” (Byeon, 2005; Ferlie, 2007; como se citó en Lowell, 2016, p. 149).

Según Lowell (2016) la aplicación de la teoría de la Complejidad al ser adaptado a la dinámica organizacional, ha involucrado los Sistemas Adaptativos Complejos (CAS) en lo que los componentes de los sistemas interactúan con su entorno produciendo cambios en ambos como resultado de un proceso de adaptación continua y generando nuevos comportamientos, exhortando a las organizaciones a que evolucionen y se sostengan en el mercado. Luego, el comportamiento de los elementos del sistema y su interacción con el medio ambiente se consideran no lineal.

Por su parte Anderson (1999) plantea que los CAS presenta cuatro (4) componentes: (1) Agentes con esquemas en el que los elementos del sistema se comportan con base en experiencias pasadas y percepciones del entorno que evoluciona a través del tiempo; (2) redes de autoorganización en el que la retroalimentación entre los agentes del sistema influye el comportamiento de éstos; (3) coevolución al borde del caos que se relaciona con que los cambios en el sistema y corresponden a un proceso de adaptación que contribuye a que sea más flexible, dinámico, creativo e innovador dados los procesos de autoorganización durante la adaptación al entorno; y (4) recombinación y evolución del sistema, los cambios y salida

de los elementos del sistema a través del tiempo generando nuevos patrones de comportamiento que inducen a un estado de mayor rendimiento con la consecuente supervivencia del sistema (como se citó en Lowell, 2016).

Teoría del intercambio social.

La teoría del intercambio social se fundamenta en el constructo de reciprocidad y se ha aplicado en la percepción de justicia o confianza que generan las cogniciones en las relaciones laborales, es decir, la equidad necesaria en la construcción de relaciones de intercambio positivas. Por ejemplo, cuando una persona es tratada de manera favorable por un interlocutor, sentirá la obligación de responder de manera recíproca. Entonces, en el escenario en el que un grupo de la alta dirección favorezca un ambiente en el que el trato interpersonal es positivo, los subalternos tenderán a tener actitudes positivas y a confiar en sus líderes (Kaltainen & Lipponen, 2017)

Características de los líderes.

La gestión del cambio organizacional independientemente de su origen, no solo se lleva a cabo a partir de la participación conjunta de los colaboradores, sino que necesita de personal que oriente, dirija y motive a todo el grupo de trabajo, procurando la reducción de los obstáculos, la asimilación del propósito que se desea alcanzar y facilitando la transformación. Este personal se asocia con los líderes.

Careton, Barling & Trivisonno (2018) plantean que los líderes se caracterizan por desarrollar la conciencia plena, es decir, que son capaces de centrarse en el momento actual, se comprometen con lo que están realizando en cada momento y por tanto se comprometen con las experiencias presentes. Este rasgo contribuye a que el líder sea neutral y objetivo con

las actividades que desarrolle, sea menos susceptible a brindar respuestas negativas ante experiencias de la misma índole dado su estado de alerta, a ser abierto, receptivo, comprometido y enérgico.

Por su parte, García (2011) propone entre las características de los líderes las siguientes: debe ser inspirador para que sus seguidores acepten sus planteamientos, ser consciente de las necesidades de cambio y contar con respaldo político. Esto se conjuga con un estilo personal de liderazgo que debe involucrar “aspectos cognoscitivos, emocionales y comportamentales” (p. 44) que puede ser de dos tipos: transaccional y transformacional (Bass, 1999; como se citó en García, 2011). Mientras el primero hace referencia a la proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores (trabajo - remuneración), el segundo se relaciona con el compromiso que adquieren los seguidores con el líder en el logro de los objetivos. Sin embargo, el líder en su desempeño suele fluctuar entre los dos tipos de liderazgo con el fin de alcanzar las metas potencializando las capacidades y habilidades de sus colaboradores.

En cuanto al liderazgo transformacional, Bass & Riggio (2006) lo definen como aquel que “inspira a los seguidores a comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización, motivándolos para que sean innovadores y desarrollen su propia capacidad de liderazgo a través del coaching, mentoring, y provisión tanto de retos como de apoyo” (como se citó en Careton et al., 2018, p. 186). Este tipo de liderazgo implica cuatro conductas: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada” (Careton et al., 2018, p. 186).

Con el objeto de evaluar la aplicación de sus planteamientos, Careton et al. (2018) realizaron un estudio en el que evaluaron la influencia que tenían los rasgos de conciencia plena de los líderes sobre el liderazgo transformacional, a través de encuestas realizadas a 183 parejas líder-seguidor en las que se aplicaron 15 ítems de la Escala MAAS de Brown y Ryan (2003) para evaluar el rasgo de conciencia plena, 12 ítems de Paglis y Green (2002) relacionados con la autoeficacia del liderazgo y 22 ítems del cuestionario de Podsakoff, Mackenzie y Boomer (1996). Los resultados evidenciaron que el rasgo de conciencia plena predijo el afecto positivo en los líderes, que éste influye en la creencia de autoeficacia, lo que influencia el liderazgo transformacional.

Rol de los líderes de equipo

El proceso de cambio comienza cuando los líderes emplean una estrategia organizativa y continúa con la creación de una iniciativa alineada con ella. Cuando se habla de una iniciativa estratégica, se hace referencia a proyectos y programas que conducen los cambios en una organización. Los líderes deben involucrarse y defender cada una de las tareas empleadas para la transformación y demostrar de manera permanente su compromiso con ésta, para que así mismo los trabajadores que están a su cargo se motiven y lleven el proceso de cambio de una forma más favorable. (Cabrey & Haughey, 2014).

En cuanto al rol del psicólogo en las organizaciones, su actuación debe ser respetuosa frente a los empleadores y subalternos cuando ocurre algún cambio significativo en la organización, direccionando e implementando métodos prácticos que conlleven a los trabajadores a comprender y desempeñar sus tareas de la mejor manera posible. Adicionalmente, el profesional debe indagar con los colaboradores la manera en que han

llevado a cabo el cambio y su percepción ante éste, puesto que es un proceso bastante significativo y para el psicólogo es importante saber en qué etapa está la relación del sujeto con el trabajo (Carvalho, 2015).

Sumado a lo anterior, dentro de las actividades que debe ejercer un psicólogo organizacional y/o un líder cuando se está implementando la gestión del cambio, es fomentar la participación de todos y cada uno de los colaboradores de la compañía dentro de las diversas áreas que la componen con el objeto de incrementar el compromiso con su trabajo y con la organización, reduciendo la posibilidad de error (Batista, Díaz y Hernández, 2016). Esto se puede llevar a cabo a través de la implementación de saberes, la capacitación, motivación e información hacia los equipos de trabajo, de tal manera que se sientan partícipes activos en la toma de decisiones, promoviendo un alto sentido de pertenencia hacia los cambios que se pretendan implementar dentro de la organización.

Así mismo es importante resaltar que la comunicación entre grupos o áreas organizacionales se hace vital en un proceso de gestión del cambio, debido a que ello permite aumentar el conocimiento que tienen los trabajadores de los diferentes procesos productivos y/o administrativos dentro de la organización, logrando una mayor cohesión y cooperación entre áreas para la consecución de los objetivos de la empresa, promoviendo de esta manera una visión positiva del trabajo en equipo dentro de las compañías al combinar cooperación, participación y cambio (Batista et al.; 2016).

En lo relacionado con la cultura organizacional, Bass y Avolio (1993) la definen como un factor que interviene en el desarrollo del liderazgo en la institución. Un líder debe ser flexible en el sentido que es capaz de comprender la cultura existente y es capaz de

redireccionarla con la visión, los valores y las normas que se quieren implementar mediante el uso de un pensamiento táctico y estratégico que dirija la gestión al cambio cultural.

Otra visión sobre el rol de los líderes como agentes de cambio implica la comprensión de la dinámica de las organizaciones basándose en la teoría de la complejidad y considerando los siguientes enfoques (Lowell, 2016):

1. Implicaciones de gestión en las organizaciones como complejos sistemas adaptativos
2. Creación de una visión clara y minimización de la planificación detallada
3. Fomento de la flexibilidad y la adaptación más que un control rígido
4. Proporcionar e incentivar una comunicación abierta
5. Dirigir a través de las relaciones interpersonales
6. Equilibrar el borde del caos (generar incertidumbre y ambigüedad)
7. Aceptar la inevitabilidad de las paradojas
8. Liderar el cambio pero no tratar de controlarlo
9. Liderar organizaciones complejas: establecer condiciones que favorezcan el crecimiento, empoderar a las personas, establecer límites, fomentar una cultura de innovación.

Programas de entrenamiento en liderazgo

Day (2000), define que los programas de entrenamiento en liderazgo organizacional deben ser diseñados con el fin de implementar procesos de capacitación y formación que

busquen mejorar el conocimiento, las habilidades, las capacidades y otros componentes necesarios en los líderes de equipo (como se citó en Lancerenza et al., 2017).

El objetivo que puede tener un programa de formación de líderes consiste en enseñar o favorecer la gestión de las habilidades a un público objetivo (los líderes) con el propósito que sean embajadores en el desarrollo de estas habilidades con los colaboradores que componen el grupo de trabajo y de esta forma mejorar el desempeño laboral (Goldstein, 1980; como se citó en Lancerenza et al., 2017).

Lancerenza et al., (2017) proponen 8 de las mejores prácticas basadas en la evidencia que se deben tener en cuenta al momento de diseñar un programa de capacitación orientada al liderazgo:

1. Es necesario hacer a un lado el paradigma de que los líderes no pueden ser entrenados; se tiene evidencia que comprueba que los programas de entrenamiento a líderes son efectivos y exitosos.

2. Es primordial realizar un diagnóstico y análisis de necesidades en dónde se identifiquen los resultados esperados con base en los logros planteados antes de diseñar el programa.

3. Se recomienda implementar múltiples métodos, (por ejemplo, enseñanza experiencial, colectiva, práctica, demostrativa etc) en caso presentar métodos limitados se sugiere elegir la práctica en lugar de otros métodos de entrega.

4. Se pueden usar fuentes de recolección de información de los líderes como las retroalimentaciones de 360 grados, sin embargo, se debe tener cuidado y no gastar recursos

adicionales en otros métodos de retroalimentación simple ya que se ha comprobado que no aporta información adicional.

5. Es más efectivo realizar múltiples sesiones de capacitación en un tiempo determinado en lugar ejecutar una sola sesión de capacitación masiva.

6. La evidencia muestra que las autocapacitaciones son menos efectivas, por ende, se aconseja realizar capacitaciones con entrenadores expertos ya sean internos de la compañía o externos.

7. Es importante validar el programa con diferentes personas para asegurar que el programa esté basado en la evidencia y es relevante en la práctica (por ejemplo, consultar con otros expertos).

8. Se debe asegurar que el programa se diseñe de manera adecuada, de acuerdo con el resultado, a continuación se proporcionará el siguiente lineamiento:

- Satisfacción: Evaluar las actitudes de los participantes hacia el proceso de formación, hacer uso de las encuestas de satisfacción que permitan evaluar al entrenador y el contenido temático y generar una evaluación donde se mida el conocimiento adquirido por parte de los asistentes esto se puede hacer por medio de una encuesta de satisfacción debido a que permite evaluar los aspectos antes mencionado y además permite dar una visión a la empresa sobre la calidad de su servicio de igual manera “medir la satisfacción de los usuarios es un indicador de calidad de los servicios, por esto es bien importante conocer la satisfacción y tomar acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.”(Agencia nacional de defensa jurídica del estado,2016.p.3)

- Aprendizaje: Utilizar múltiples métodos de enseñanza, realizar un análisis de necesidades e incluir hard skills.
- Transferencia: Utilizar múltiples métodos de enseñanza, realizar un análisis de necesidades, suministrar retroalimentación, hacer la asistencia voluntaria, tener múltiples sesiones e incluir hard skills y soft skills
- Resultados: Utilizar múltiples métodos de entrega; requerir asistencia obligatoria, tener múltiples sesiones, proporcionar la mayor cantidad de entrenamientos o sesiones posibles (los programas más largos son más efectivos) e incluir soft skills (es decir, habilidades intrapersonales, interpersonales y de liderazgo).

Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional.

Objetivos Específicos.

Para alcanzar el objetivo general propuesto, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar mediante la revisión de referencias bibliográficas los aspectos relevantes relacionados con la gestión del cambio organizacional.
2. Establecer las características y el rol que identifican a los líderes en las organizaciones a través de estudios realizados en organizaciones.
3. Reconocer los pasos involucrados en el entrenamiento de líderes a partir de investigaciones de corte teórico-empírico.

4. Realizar un estudio de mercado base para la implementación del programa de capacitación en formación de líderes.
5. Proponer cada una de las sesiones que serán implementadas durante el programa de formación.

Estudio de Mercado.

La propuesta metodológica para la formación de líderes en gestión del cambio organizacional se fundamenta en el modelo multinivel de evaluación propuesto por López (2014) teniendo en cuenta los tres niveles existentes en una institución: sistema organizacional, los equipos de trabajo y a las personas, así como las variables organizacionales y los factores psicosociales que hacen parte del comportamiento informal, de las reglas o normas internas y formales de una institución.

Inicialmente se procedió a realizar una investigación sobre la definición, tipos, obstáculos y diferentes aspectos que implican la gestión del cambio organizacional, así como las teorías y modelos que se han desarrollado a partir de la implementación de estudios de caso en liderazgo aplicado a instituciones públicas y privadas.

Posteriormente se llevó a cabo una revisión bibliográfica relacionada con la caracterización de los líderes y el rol que desempeñan dentro de las compañías.

Después se tomó la decisión de apropiar los ocho (8) pasos planteados por Lancerenza et al., (2017) que se deben tener en cuenta al momento de diseñar un programa de capacitación orientada al liderazgo, dado que fueron basados en una revisión exhaustiva de

335 muestras de estudios de caso independientes relacionados con la implementación de formación de líderes.

A continuación, se identificaron los pasos implementados en el programa de formación de líderes en investigaciones teórico-empíricas (ver apéndice A) que brindaron la orientación que se ha decidido asumir para realizar la propuesta de formación de líderes en gestión del cambio organizacional.

Finalmente, se llevó a cabo un estudio de mercado en el que plantearon unos objetivos, la presentación del producto, su logotipo y slogan, el producto básico y ampliado, los clientes, el mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta, y se identificó la competencia.

Estudio de Mercado

Objetivo General del Estudio de Mercado

Identificar y analizar el posicionamiento del servicio “Programa de capacitación” en el mercado y evidenciar la competencia con el propósito de implementar valor agregado al mismo.

Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

- Identificar si las características y especificaciones del producto corresponden a las necesidades del mercado o el cliente.
- Identificar los posibles clientes, que se puedan interesar en los servicios ofrecidos para orientar el desarrollo de éste.
- Definir el precio adecuado del servicio con el propósito de que sea competitivo en el mercado.

- Establecer e identificar los canales de distribución apropiados para ofertar este tipo de servicio.

Presentación del Producto

“**Metamorfosis**” es un programa de capacitación orientado a la prestación de servicios de entrenamiento y formación a las empresas del sector público o privado que pretendan generar cambios en los diferentes procesos de la organización mediante la implementación de un proceso de Change Management. Este servicio se basa en el modelo de gestión del cambio multinivel, el cual involucra todas las áreas jerárquicas de la compañía y adicionalmente tiene como respaldo 8 prácticas basadas en la evidencia para el diseño de entrenamientos orientados a líderes: (1) romper paradigmas con los líderes, (2) diagnóstico y análisis de necesidades, (3) múltiples métodos de enseñanza, (4) diferentes fuentes de recolección, (5) múltiples capacitaciones, (6) entrenadores internos o externos, (7) validación del programa con otros expertos, (8) implementación de lineamientos. Los cuales garantizan eficacia y resultados a la implementación del programa.

Logotipo y slogan del producto



METAMORFOSIS

La transformación para tus procesos con la sociedad y la realidad

Figura 3: Logotipo y slogan del servicio Metamorfosis.

La palabra Metamorfosis hace referencia a los múltiples procesos de cambio por los que atraviesa una organización desde su nacimiento hasta la madurez, por medio de grandes cambios estructurales. Por esta razón nace el slogan: *“la transformación para tus procesos con la sociedad y la realidad”* ya que genera seguridad en las metodologías y técnicas de cambios organizacionales y busca transmitir credibilidad en el servicio que se ofrece.

El logo identifica la silueta de una mariposa con los colores corporativos, los cuales hacen referencia a la diferenciación y valor agregado del producto en cada una de sus alas, dado que éstas también transmiten proyección y cercanía a los clientes.

Producto Básico

METAMORFOSIS, es un programa de capacitación que beneficia a la compañía como a sus empleados ya que éste orienta a los líderes y colaboradores brindando las herramientas pertinentes para entender, asumir y enfrentar el proceso de cambio organizacional de forma tal que se mantengan o incrementen los indicadores establecidos por la compañía y se alcance el cumplimiento de objetivos.

Producto Real

Metamorfosis, es un programa de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional que consiste en enseñar o favorecer la gestión de las habilidades a un público objetivo (los líderes) con el propósito que sean embajadores en el desarrollo de estas habilidades con los colaboradores que componen el grupo de trabajo y de esta forma mejorar el desempeño laboral (Goldstein, 1980; como se citó en Lancerenza et al., 2017).

Esto desarrollado por medio de varias lecciones cuyas temáticas son:

1. Qué es liderazgo

1.1. En la sesión del Liderazgo, los participantes observarán un video en el cual se evidencia en qué consiste el liderazgo y qué tipos de liderazgo existen, para que los colaboradores de la empresa tengan un concepto más amplio sobre lo que significa el liderazgo a nivel organizacional.

2: Tipos de liderazgo

2.1. Durante la sesión de Tipos de liderazgo, se reunirán por grupos de a 3 personas, entregando a cada grupo un tema en específico: uno será el *observador*, otro el *jefe inmediato* y el último el *empleador*, con el propósito de observar cómo se presenta el liderazgo en cada uno de los cargos asignados; para así poder evidenciar que falencia se está presentando en la organización con relación al liderazgo.

3: Trabajo en equipo.

3.1. En la sesión de Trabajo en equipo, se formarán grupos conformados por 4 personas, a cada grupo se les entregará diferentes materiales para que creen algo innovador, con el propósito de evidenciar que papel toma cada uno de los integrantes del grupo y simultáneamente qué estrategias usan para llegar a la meta. Teniendo como duración unos 15 minutos.

4: Resolución de conflictos.

4.1. En la sesión de resolución de conflictos, se formarán grupos de 3 personas, en donde a cada uno se les asignará un rol (el malhumorado, el superdotado y el dinámico con el propósito de identificar problemas de desmotivación por parte de los empleados, y de cómo abordaría alguna problemática que se pueda presentar. Teniendo como duración unos 15 minutos.

Producto Ampliado.

Como parte del producto ampliado, se diseñó una página web <https://amlopez97.wixsite.com/website>, en la cual podrán tener acceso ilimitado a todo el material utilizado en el programa, con cada usuario y clave asignados desde el primer día de capacitación. Adicionalmente podrán asesorarse virtualmente en diferentes temas direccionados a liderazgo en la gestión del cambio y podrán inscribirse a cursos virtuales que realiza la empresa trimestralmente con un descuento del 20% ingresando el código de obsequio que sólo se puede hacer efectivo una vez. Al finalizar la capacitación, cada participante tendrá una guía la cual donde encontrarán un resumen de lo aprendido para su respectiva consulta.

La plataforma está conformada por varios módulos los cuales estarán organizados de la siguiente manera: el primer módulo denominado liderazgo primer paso para el cambio, el segundo módulo ¿líder transaccional o transformacional? Y por último cambio organizacional ¿Cómo?

Clientes

Los clientes a los que va dirigido el programa de capacitación a líderes, son empresas de Servicios Temporales a nivel nacional, las cuales siempre se están actualizando en

diferentes programas, procedimientos en diversas áreas, basados en su interés de fidelizar y a su vez generar nuevos clientes para su crecimiento, reconocimiento y potencialización.

Mercado Potencial

El mercado potencial el cual va dirigido el programa de capacitación a líderes, está compuesto por todas las empresas de Servicios Temporales ubicadas en Bogotá, las cuales oscilan aproximadamente en 630 y los compradores directos serían los gerentes de cada una de ellas (Observatorio Laboral para la Educación, *s.f.*).

Mercado Meta

Nuestro mercado meta, estará compuesto por las empresas de Servicios Temporales principales ubicadas en la localidad de Chapinero y Teusaquillo de la ciudad de Bogotá, las cuales son; Soluciones Horizonte, Soluciones Inmediatas, Buena Mesa, Impulso Temporal, Eficacia, Nases, Activos, Proservis, Adecco y Summar Temporales S.A. (Paginas Amarillas.com, *s.f.*)

Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por empresas de Servicios Temporales ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales están registradas a la fecha 260, distribuidas en las localidades de Chapinero y Teusaquillo (Observatorio Laboral para la Educación, *s.f.*).

Competencia

Competencia directa y sucedánea.

La competencia del producto Metamorfosis, son empresas dedicadas a diseñar estrategias para un programa de capacitación que se acomode a las diferentes organizaciones supliendo las necesidades de cada una, moldeandose y cumpliendo expectativas para lograr un liderazgo óptimo que les ayude en todos los procesos de cambio. En la cuales se encuentran principalmente: Disenni, Consultoría Humana, Blanchar´Colombia Productos Servicios y Mypeople.

Canales de Distribución

En los canales de distribucción utilizaremos el canal no tradicional, el cual permite establecer diferencias entre un producto y otro, que se ofrecen en diferentes compañías (competidores).

Costos.

Análisis de Costos

La actividad de formación para la gestión del cambio organizacional es una capacitación que requiere tener en cuenta los siguientes gastos:

- 1) Diseño de cartillas que contienen las diferentes lecciones.
- 2) Alquiler de electrónicos

- 3) Transporte a los sitios donde se dictarán las capacitaciones
- 4) Impresión de cartillas
- 5) Material de papelería
- 6) Capacitadores y consultores
- 7) Ejecución
- 8) Diseño y mantenimiento de la página web.

Cada uno de estos gastos fue calculado con las siguientes fórmulas:

Diseño del producto valor hora X # personas que diseñaron X # horas invertidas)

Gastos del editor (diagramación del producto de ser necesaria, apoyo externo).

Gastos de ejecución (# profesionales x valor de la hora x # horas)

Transporte (tarifa de taxi hasta el lugar x (# desplazamientos ida y regreso)

Materiales y papelería (pliegos de papel, tijeras, marcadores, fotocopias, etc.)

Producto (Cartilla, cd, presentación del producto) (valor unidad X # ejemplares necesarios para el trabajo con un grupo)

Alquiler de equipos (pc, video beam, etc.) o mantenimiento de equipos de ser el caso si son propios.

VALOR TOTAL DEL PRODUCTO (suma de todos los conceptos relacionados anteriormente)

Sumado a todo esto se debe tener en cuenta el ROI (Return On Investment) o RSI (Retorno sobre la Inversión) es un índice financiero que mide y compara el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada, ya que esta mide la rentabilidad sobre los activos totales medios, es decir, su capacidad para generar valor. De esta manera se permite apreciar la capacidad empresarial para obtener beneficio del activo total, y relacionándolo el beneficio con el tamaño de su balance.

Tabla 7. *Presupuesto del producto*

Concepto	Valor
<i>Diseño del producto</i>	<i>\$10.500.000</i>
<i>Gastos del editor</i>	<i>\$450.000</i>
<i>Gastos de ejecución</i>	<i>\$8.400.000</i>
<i>Valor hora profesional consultor junior</i>	<i>\$120.000</i>
<i>Transporte por recorrido (visitar empresas privadas y públicas para la distribución y publicidad del producto)</i>	<i>\$160.000</i>
<i>Materiales y Papelería (hojas lápices talleres para resolver en casa)</i>	<i>\$1.500.000</i>
<i>Gastos del editor (diseño de las diferentes sesiones hoja por unidad) Producto ampliado (portafolio de servicios, publicidad por redes sociales)</i>	<i>\$180.000</i>

<i>Alquiler de equipos (video beam y pc)</i>	<i>\$2.950.000</i>
	<i>\$90.000</i>
<i>Producto terminado</i>	
<hr/>	
<u><i>Valor Total del Producto</i></u>	<u><i>\$24.350.000</i></u>
<hr/>	

Según la tabla anterior, se observa que el valor de los costos operacionales es de \$24.350.000 pesos, y para el análisis ROI (retorno de inversión) se necesitan vender 271 ejemplares para cubrir los gastos operacionales. Por otro lado, mensualmente se deben vender \$2,029.167, es decir, 23 programas de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional.

Aspectos éticos

Esta investigación ha contemplado su desarrollo teniendo en cuenta la Ley 1090 de 2006 “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el Código Deontológico y otras disposiciones” en el sentido que, como lo establece el artículo 1º: ...tiene “la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: la educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de vida...” (Colegio Colombiano de Psicólogos - COLPSIC, 2016, p. 21).

Adicionalmente, la propuesta de formación de líderes en gestión del cambio organizacional se rige por los principios universales establecidos en el acto administrativo mencionado, en su artículo 2º: la responsabilidad, la competencia, los estándares morales y legales, los anuncios públicos, la confidencialidad, el bienestar del usuario, las relaciones profesionales, la evaluación de técnicas, la investigación con participantes humanos y el

cuidado y uso de animales; así como los principios éticos y bioéticos reglamentados mediante la ley 1164 de 2007 “Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud” para quien ejerce una profesión en el sector salud, entre los que se encuentran: “la veracidad, la igualdad, la autonomía, la beneficencia, el mal menor, la no-maleficencia, la totalidad y la causa del doble efecto” (COLPSIC, 2016, P. 48).

Teniendo en cuenta que este proyecto investigativo se enmarca dentro de la actividad profesional del psicólogo estipulada la Ley 1090 de 2006, en los literales f. “El desarrollo del ser humano para que sea competente a lo largo del ciclo de vida” (COLPSIC, 2016, p. 25), h. “La fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y organizaciones” (COLPSIC, 2016, p. 25), k. “Asesoría y consultoría para el diseño, ejecución y dirección de programas, en los campos y áreas en donde el conocimiento y el aporte disciplinario y profesional de la Psicología sea requerido o conveniente para el beneficio social” (COLPSIC, 2016, p. 25) y l. “Diseño, ejecución y dirección de programas de capacitación y educación no formal en las distintas áreas de la Psicología aplicada” (COLPSIC, 2016, p. 25); se hace necesario tener en cuenta cumplir con los deberes y obligaciones del psicólogo definidos en el artículo 10. Deberes y obligaciones del psicólogo, para lo que se plantea la que la implementación del programa en una empresa de servicios temporales involucre un consentimiento informado que sea firmado por los miembros de la organización cliente (Ver apéndice B) que brinde la confianza en la transparencia del proceso, el compromiso, responsabilidad, confidencialidad, el secreto profesional y la ética en el grupo asesor que los acompaña en el proceso de formación de líderes en la gestión del cambio organizacional.

Resultados

Después del proceso de elaboración del producto-servicio para la formación de líderes en gestión del cambio organizacional, fundamentado en el modelo multinivel de evaluación propuesto por López (2014) y en los ocho (8) pasos que Lancerenza et al. (2017) se plantea a través de cada uno de los pasos las prácticas que se deben tener en cuenta para el diseño de un programa de formación orientada específicamente hacia al liderazgo.

1. Romper Paradigmas con los Líderes.

Este proceso involucra realizar una retroalimentación en diferentes aspectos (en todos los niveles de la institución, es decir, a la alta dirección, a los líderes de las diferentes dependencias de la entidad) en el que se tiene presente cuando se habla de un líder eficaz y uno que no lo es; mediante la dinámica cada uno va a poder escribir lo que representa para él un buen y un mal líder; y seguido a esto tendrá que poner lo que cada uno hace para conseguir ser ese líder que están describiendo. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta los aspectos que el colaborador considera que se deben incluir para mejorar las relaciones intrapersonales-interpersonales, intragrupales-intergrupales y organizacionales de tal manera que se puedan cumplir con objetivos, la misión y visión de la empresa y los atributos personales, grupales e institucionales que supone son necesarios para reducir y/o mitigar los obstáculos que impiden el avance en los proyectos organizacionales.

2. Diagnóstico y Análisis de Necesidades

A partir del diagnóstico del estado actual de la organización, se propone establecer las metas potenciales hacia dónde se quiere dirigir la compañía a corto, mediano y largo plazo

considerando la visión de cada nivel jerárquico en cuanto a la proyección de la empresa hacia su exterior (cliente, imagen corporativa, crecimiento económico, etc.), como a su interior (identidad corporativa, relaciones intergrupales, relaciones interpersonales, estrategias de comunicación, incentivos, logros, horarios, entre otros). De aquí se plantea una ruta de acción que involucraría el programa de formación de liderazgo para el cambio organizacional que tenga en cuenta temáticas particulares para grupos de colaboradores específicos, que considere una programación orientada a cada necesidad identificada, que contemple los diferentes niveles jerárquicos y las dependencias. Para esto durante las primeras capacitaciones se van a establecer los objetivos anteriormente mencionados en un mural que servirá como estímulo motivador del cambio.

3. Múltiples Métodos de Enseñanza

La propuesta del programa de formación, es netamente práctico, mediante actividades en las que se involucren: el contrato de valor al inicio de cada sesión, las nuevas tecnologías, vinculando componentes emocionales a través de actividades que evidencien las necesidades humanas, estrategias de afrontamiento en situaciones cotidianas de la vida personal y laboral aplicados a las necesidades identificadas en el numeral 15.2.

Por tal motivo, el programa de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional se fundamentó en la metodología del ***aprendizaje experiencial*** y en ***capacitaciones***.

Dado que con el aporte de la metodología del Aprendizaje Experiencial, en el que se implementan talleres experienciales se permite fortalecer el liderazgo, para conducir a que los trabajadores sean líderes lo suficientemente ágiles y sólidos frente a los desafíos y a las

situaciones de cambio; encaminados a conducir la experiencia, en un conjunto de herramientas prácticas.

De igual manera, el temario propuesto a través de las capacitaciones posibilita visualizar y analizar las competencias necesarias para obtener el reconocimiento de líder por parte de su equipo, y para alcanzar mejores y mayores resultados en su tarea.

La didáctica, las herramientas, los materiales, los medios audiovisuales y lugar, permiten el aislamiento de los participantes para no interrumpir las sesiones, siendo creativas, innovadoras y que exhortan la reflexión, el análisis, el cuestionamiento, el insight y la evaluación de las actividades por parte de los participantes.

En definitiva, mediante los múltiples métodos de enseñanza Metamorfosis implementa soluciones prácticas a los problemas reales en las empresas, obteniendo resultados sobre los indicadores claves, incrementando los ingresos en el corto y largo plazo, así como una mejora integral en la productividad organizacional.

4. Diferentes Fuentes de Recolección

Para el diagnóstico del estado actual de la organización y el análisis de necesidades, se propone realizar entrevistas semiestructuradas involucrando a los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización: alta dirección, mandos medios, nivel operativo en las diferentes dependencias.

Ahora, con respecto al proceso de formación del liderazgo para el cambio teniendo en cuenta el modelo multinivel propuesto por López (2014) se sugiere aplicar un instrumento

que implique a todos los colaboradores (líderes y subalternos), considere la evaluación antes y después de la intervención de la organización en cuanto a la implementación del cambio.

Una herramienta a utilizar podría ser el instrumento denominado “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MQL)” de Mendoza (2005), que tiene dos versiones: una dirigida para ser respondida por el líder, “Uno mismo”, y otra para los subordinados, “Visto por otros”. Este instrumento con seis (6) constructos relacionados con el liderazgo transformacional: (1) influencia idealizada como atributo, (2) influencia idealizada como conducta, (3) inspiración motivacional, (4) estimulación intelectual, (5) consideración individual y (6) tolerancia psicológica; cuatro (4) constructos relacionados con el liderazgo transaccional: (1) premio contingente, (2) administración por excepción activo, (3) administración por excepción pasivo y (4) Laissez – Faire (ausencia o abdicación del liderazgo); y tres escalas de variables de resultado: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad.

5. Múltiples Capacitaciones

Debido a que el proceso de implementación de cambio organizacional requiere de un diagnóstico, una proyección y un desarrollo hacia el logro de metas y objetivos; que solo el cambio organizacional es posible con la participación de todos los involucrados; que es recomendable la aplicación de la evaluación del programa de formación de líderes, antes y después de la implementación del cambio; que debe tener en cuenta la multiplicidad de temas a tratar que se encuentran en función del desarrollo y desempeño grupal e individual de los colaboradores, se sugiere un programa de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional que tenga una duración entre seis (6) meses y un (1) año en el que se ofrezca un abordaje integral a la organización a través de la entrega de informes de diagnóstico, de

plan de trabajo, de avances y final. Por tal motivo, los temas que se deben impartir en el programa de formación son: el *liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos* divididas por sesiones.

6. *Entrenadores internos o externos*

Los entrenadores propuestos en el programa de formación de líderes para el cambio organizacional, se sugiere sean externos a la institución, de formación en psicología y con entrenamiento y/o experiencia en habilidades sociales, manejo de equipos de trabajo, conocimientos y/o manejo de atención en crisis, formación en los temas que vaya a tratar, creatividad y recursividad en el diseño e implementación de actividades prácticas relacionadas con el programa.

La validación de los entrenadores se llevará a cabo con cada uno de los formadores los cuales tienen la experticia y conocimiento de cada uno de los temas que se implementarán nuestros clientes podrá ver el curriculum de cada uno de ellos con cada uno de sus estudios y los diferentes logros que ellos han obtenido con el fin de que nuestros clientes conozcan un poco más de nuestro propósito y lo que se lograra para mejorar el liderazgo en cada una de sus organizaciones.

7. *Validar el programa con otros expertos (personas que en su lugar de trabajo emplean el liderazgo)*

La validación del programa de formación de líderes para la gestión del cambio organizacional, se realizó mediante la validación de tres personas que en su lugar de trabajo emplean el liderazgo. **(Apéndice.)**

El cuestionario es una técnica para recoger datos que se emplean en una investigación, con el fin de cuantificar la información (Arribas, 2004). De acuerdo a este orden de ideas el cuestionario de formación de líderes fue validado por tres expertos (personas que en su lugar de trabajo emplean el liderazgo).

Las fases que se tuvieron en cuenta para dicha aplicación fue (1) Realizar consulta de investigaciones teórico empíricas, indexadas, que presenten resultados que puedan ser comparables; (2) Se utilizaron a tres personas que en su campo laboral ejercen liderazgo; y, (3), como proceso de investigación se desarrolló el proyecto de implementación del programa propuesto a un grupo de líderes-subalternos, con el fin de compararlo con un programa convencional de formación de líderes-subalternos para la gestión del cambio como grupo de control.

8. Continuar lineamientos

El programa de formación de líderes para la gestión del cambio evidencia su efectividad por medio de la evaluación del proyecto en general, a través del instrumento llamado “encuesta de satisfacción” (**Apéndice**) debido a que mide la **percepción** de los participantes en cuanto a los temas tratados, los aprendizajes adquiridos, la aplicabilidad de las herramientas recibidas y habilidades obtenidas o desarrolladas a la vida cotidiana personal y laboral, la **duración** de las sesiones, la metodología de enseñanza aplicada, las habilidades y conocimientos del(los) entrenador(es). Los **conocimientos** transmitidos serán evaluados a través del logro de los objetivos alcanzados por la organización en la gestión del cambio propuesto y los resultados ofrecidos por el instrumento de medición.

La validación de la encuesta de satisfacción, se realizó mediante la comprobación de personas que en su lugar de trabajo emplean el liderazgo que en total fueron (3), una administradora de empresas, una psicóloga- orientadora y un ingeniero civil. (**Apéndices ,,,**)



Figura 4. Inicio presentación.



Figura 5. Presentación. Introducción modelo de ocho pasos Lancerenza et al. (2017)



Figura 6. Presentación. Razón de la empresa.



Figura 7. Presentación. Objetivo del programa.



Figura 8. Presentación. Beneficios del producto.

Romper paradigmas con los líderes.

Es necesario hacer a un lado el paradigma de que los líderes no pueden ser entrenados; se tiene evidencia que comprueba que los programas de entrenamiento a líderes son efectivos y exitosos.



La intervención basada en las artes es más eficaz para mejorar las dimensiones de mentalidad de líder (inteligencia emocional, Identidad del líder, apertura a la experiencia y orientación de retroalimentación)

Garavan, 2015

Figura 9. Presentación. Primer paso.

Existe un mejor SOA (acuerdo entre la autoevaluación de los líderes y las calificaciones de los subordinados) en el "grupo arte" que en el grupo convencional después de la intervención.

Existe una menor auto-sobrevaloración en los líderes del "grupo arte" que en el grupo convencional después de la intervención.

Se presentan unas mejores calificaciones de los subordinados de los líderes del "grupo arte" sobre los líderes del grupo convencional.



Se utilizó la adaptación de análisis de incidentes críticos con el fin de que los líderes adquirieran competencias para desarrollar de modo excelente, sus responsabilidades sin importar su paradigma y estuvieran abiertos a los cambios y a la reacción de sus empleados.

Romanowska, 2014

Lavalle, 2012

Figura 10. Presentación. Primer paso 1.

Las características que tiene un líder para implementar estrategias gerenciales eficaces para la conformación de equipos de trabajo son:

- Flexibilidad
- Coordinación
- Continuidad
- Proactividad
- Dominio
- Cohesión social

Duran, 2017

Los paradigmas que se pretendían resolver con la aplicación de esta prueba fueron:

- En el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado desde la percepción de jefes y seguidores investigados; predominan las subescalas transformacionales”.
- Existen diferencias significativas entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado”.
- “El liderazgo transformacional influye con mayor impacto en variables de resultado, en comparación con el liderazgo transaccional en el personal investigado.

Mendoza, 2015

Figura 11. Presentación. Primer paso 2.

Diagnóstico y análisis de necesidades

- Metas claras para así tener una sostenible a corto, mediano y largo plazo.
- Fomentamos el programa de Liderazgo

Figura 12. Presentación. Segundo paso.



Figura 13. Presentación. Segundo paso 1.



Figura 14. Presentación. Tercer paso.

FUENTES DE RECOLECCIÓN

Con respecto al proceso de formación del liderazgo para el cambio teniendo en cuenta el modelo multinivel propuesto por López (2014) *se sugiere aplicar un instrumento que implique a todos los colaboradores* (líderes y subalternos), considere la evaluación antes y después de la intervención de la organización en cuanto a la implementación del cambio.



Figura 15. Presentación. Cuarto paso.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005)

Está compuesto por seis constructos relacionados con el liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada como atributo
- Influencia idealizada como conducta
- Inspiración motivacional
- Estimulación intelectual
- Consideración individual
- Tolerancia psicológica

Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Líder Transformacional				Líder Transaccional		No Liderazgo	Variables de Resultado	
Categoría								
Influencia idealizada (atributo)	Influencia idealizada (conducta)	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Administración por excepción activa	Administración por excepción pasiva
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						10	11	12
						Liderazgo	Falta	Satisfacción
								Esfuerzo extra
								Efectividad

Cuatro constructos relacionados con el liderazgo transaccional:

- Premio contingente
- Administración por excepción activo
- Administración por excepción pasivo
- Ausencia o abdicación del liderazgo

Tres escalas de *resultado*: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad.

Figura 16. Presentación. Cuarto paso 1.



Figura 17. Presentación. Quinto paso.

SESIÓN I		
TEMA	TIEMPO	DESARROLLO
<p>¿Qué es Liderazgo?</p> 	20 Minutos	Observarán un video en el cual se evidencia en qué consiste el liderazgo y qué tipos de liderazgo existen, para que los colaboradores de la empresa tengan un concepto más amplio sobre lo que significa el liderazgo.

Figura 18. Presentación. Quinto paso 1.



Figura 19. Presentación. Quinto paso 2.



Figura 20. Presentación. Quinto paso 3.

SESIÓN 4		
TEMA	TIEMPO	DESARROLLO
Resolución de Conflictos 	15 Minutos	Se formarán grupos de 3 personas, en donde a cada uno se les asignará un rol (el malhumorado, el superdotado y el dinámico) con el propósito de identificar problemas de desmotivación por parte de los empleados, y de cómo abordarían alguna problemática que se pueda presentar.

Figura 21. Presentación. Quinto paso 4.

Entrenadores Internos o Externos

- Se sugiere sean externos a la institución
- Con formación en psicología y con entrenamiento y/o experiencia en habilidades sociales.
- Manejo en equipo de trabajo.
- Conocimientos e intervención en atención en crisis.
- Formación en los temas relacionados en liderazgo.



Figura 22. Presentación. Sexto paso.



Figura 23. Presentación. Sexto paso 1.



Figura 24. Presentación. Séptimo paso.

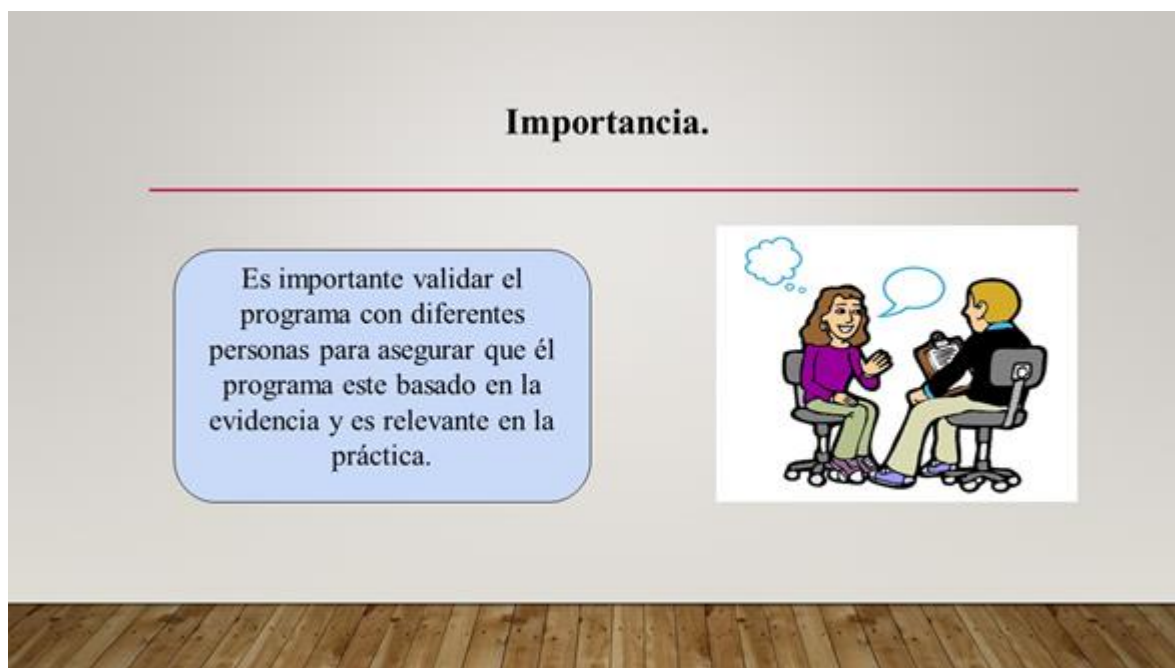


Figura 25. Presentación. Séptimo paso 1.



Figura 26. Presentación. Séptimo paso 2.

Continuar los lineamientos.

Se evidenciará su efectividad por medio de la evaluación de **cada una de las sesiones y el proyecto en general**, a través de un instrumento de evaluación que tenga en cuenta:

- La percepción de los participantes en cuanto a los temas tratados.
- Los aprendizajes adquiridos.
- La aplicabilidad de las herramientas recibidas
- Habilidades obtenidas o desarrolladas a la vida cotidiana personal y laboral.
- Duración de la sesión.
- La metodología de enseñanza aplicada.
- Las habilidades y conocimientos del(los) entrenador(es).

Encuesta de Satisfacción.





Figura 27. Presentación. Octavo paso.



Evalúa las actitudes de los participantes hacia el proceso de formación, hacer uso de las encuestas de satisfacción permite evaluar al entrenador y el contenido temático y generar una evaluación donde se mida el conocimiento adquirido por parte de los asistentes.

Figura 28. Presentación. Octavo paso 1.



Figura 29. Presentación. Referencias.



Figura 30. Presentación. Agradecimiento.

Plataforma virtual

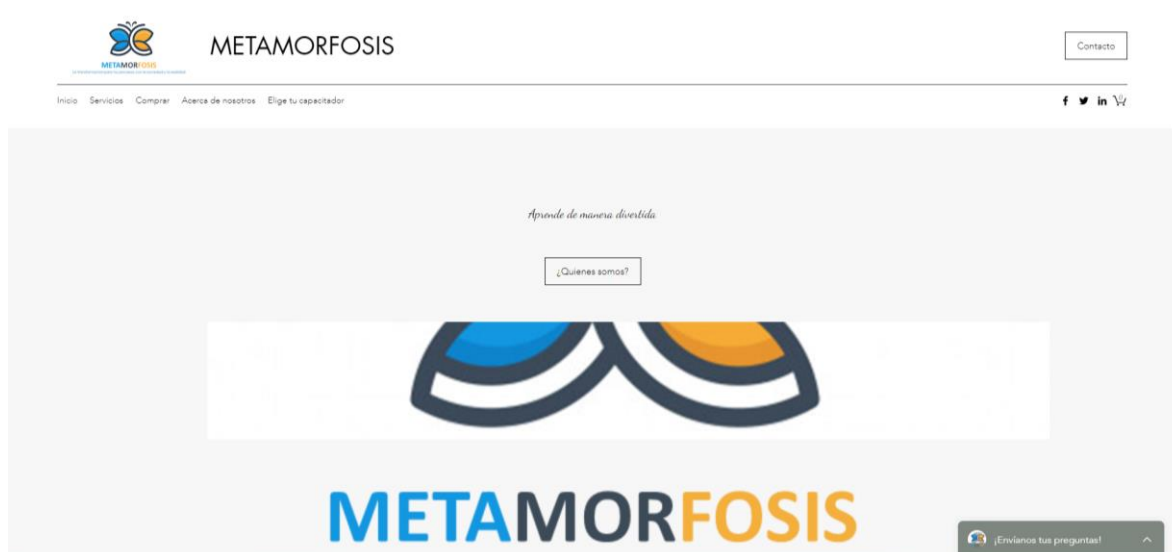


Figura 31. Página inicial, METAMORFOSIS. Superior, logo.

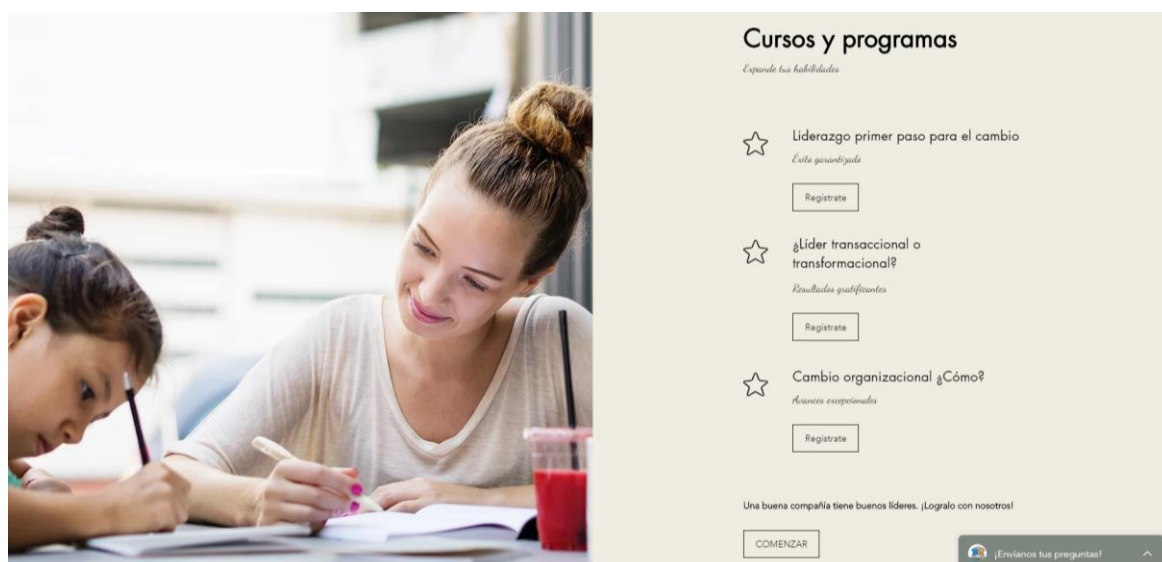


Figura 32. Página inicial METAMORFOSIS. Intermedio, síntesis de cursos.

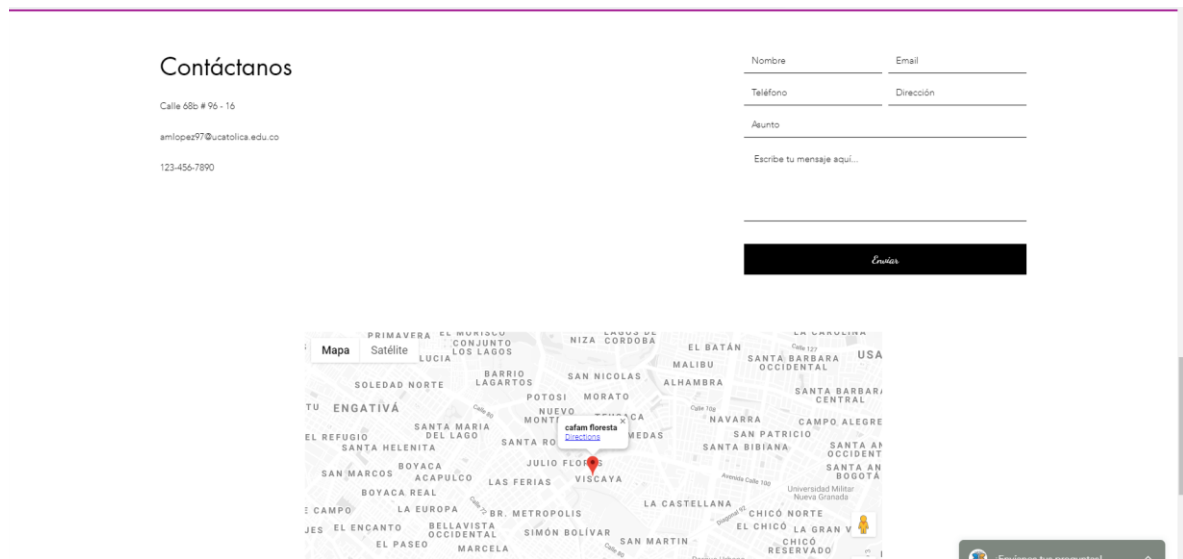


Figura 33. Página inicial, METAMORFOSIS. Inferior, contacto.

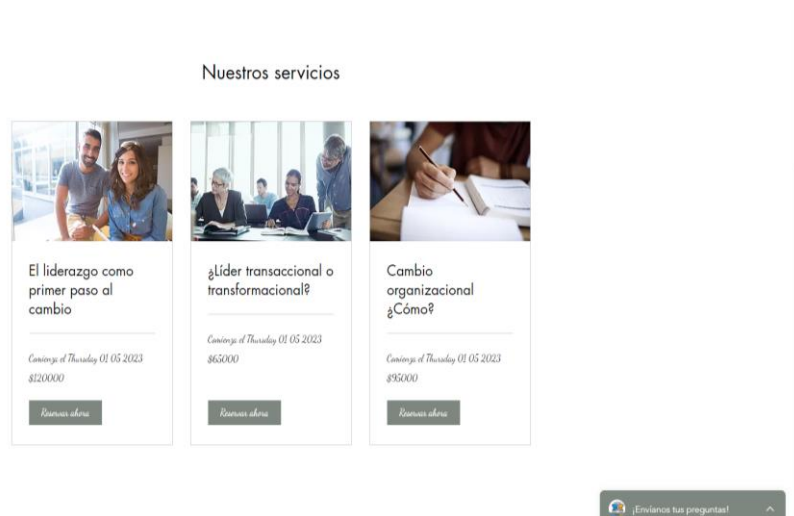


Figura 34. Página servicios.



Figura 35. Página servicios, primer servicio. Superior.

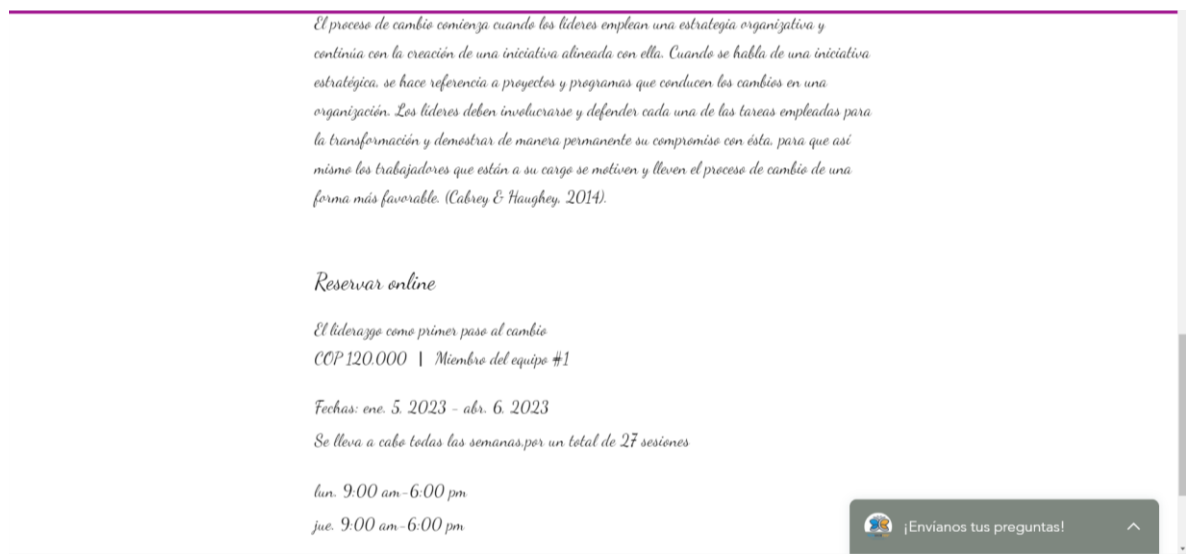


Figura 36. Página servicios, primer servicio. Inferior.

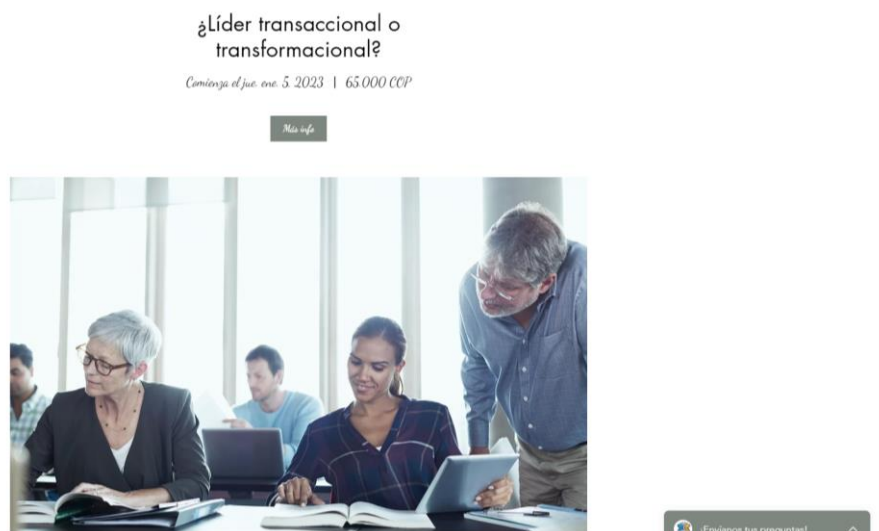


Figura 37. Página servicios, segundo servicio. Superior.



Figura 38. Página servicios, segundo servicio. Inferior.



Figura 39. Página servicios, tercer servicio. Superior.

¡Identifica y evalúa los factores de la organización informal y su dinámica en la innovación empresarial, a través de la interacción al interior de los equipos de trabajo, lo que de manera precisa, se plantea en el modelo multinivel de factores psicosociales para la innovación y la generación de productividad y auge empresarial!

Reservar online

Cambio organizacional ¿Cómo?

COP 95.000 | Miembro del equipo #1

Fechas: ene. 5. 2023 - abr. 3. 2023

Se lleva a cabo todas las semanas por un total de 26 sesiones

lun. 9:00 am - 6:00 pm

jue. 9:00 am - 6:00 pm

Reservar ahora

¡Envíanos tus preguntas!

Figura 40. Página servicios, tercer servicio. Inferior.



Figura 41. Página servicios, intermedio.

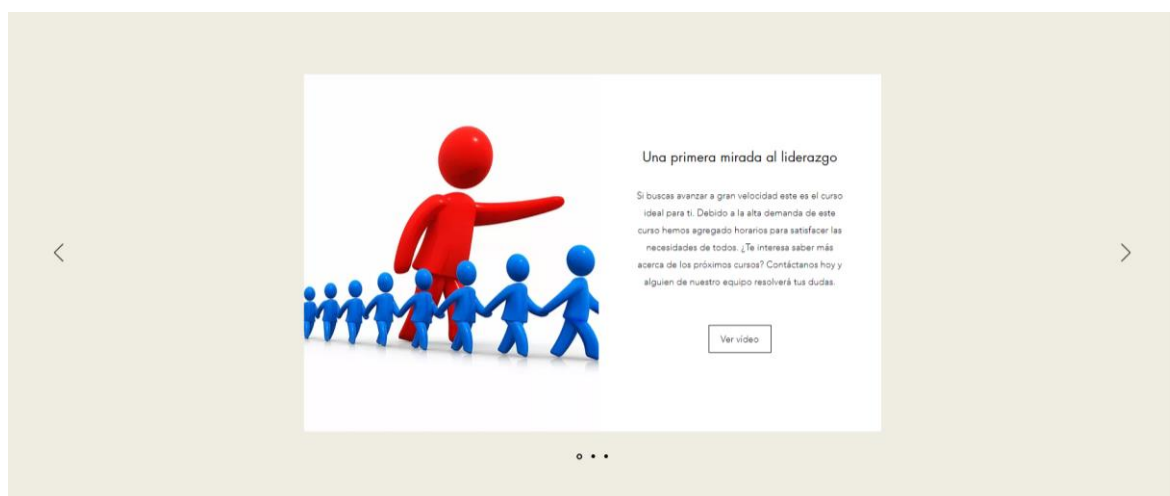


Figura 42. Página servicios, inferior apartado 1.

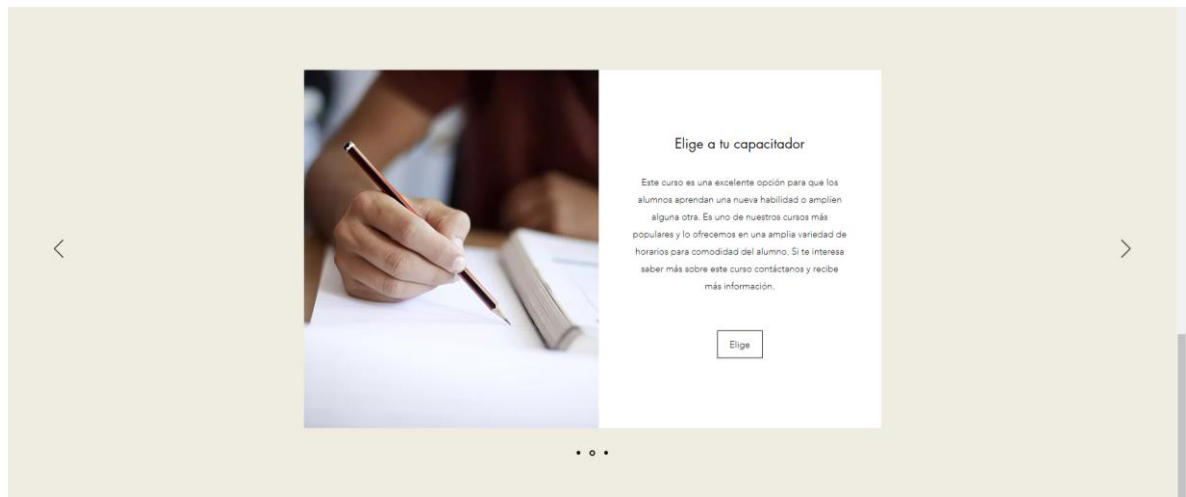


Figura 43. Página servicios, inferior apartado 2.

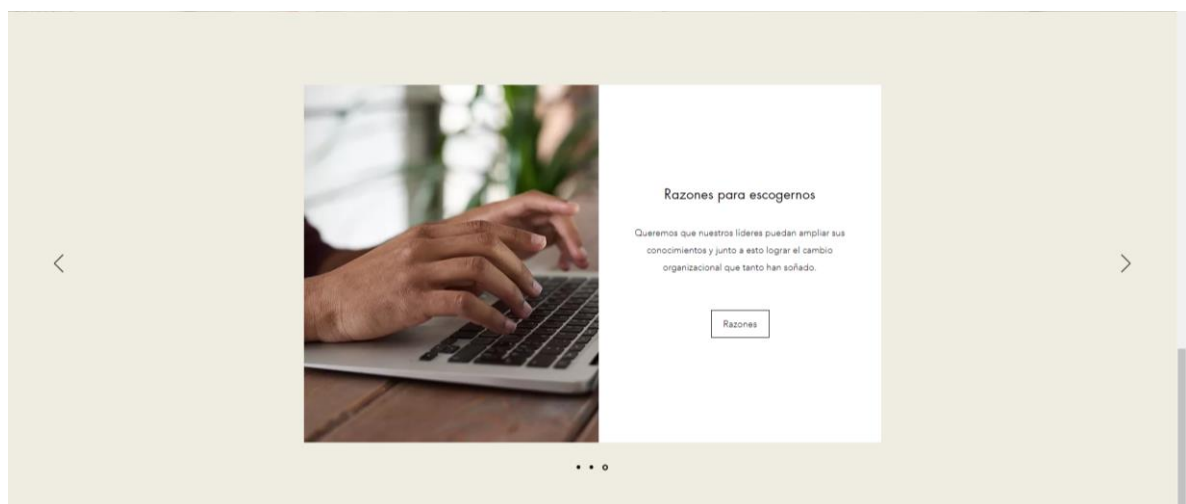


Figura 44. Página servicios, inferior apartado 3.

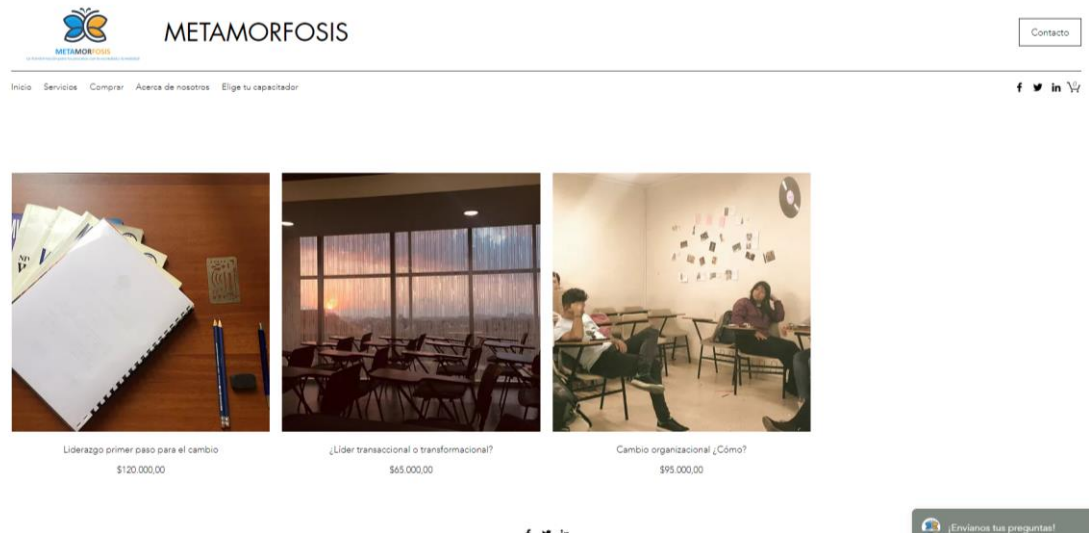


Figura 45. Página comprar.

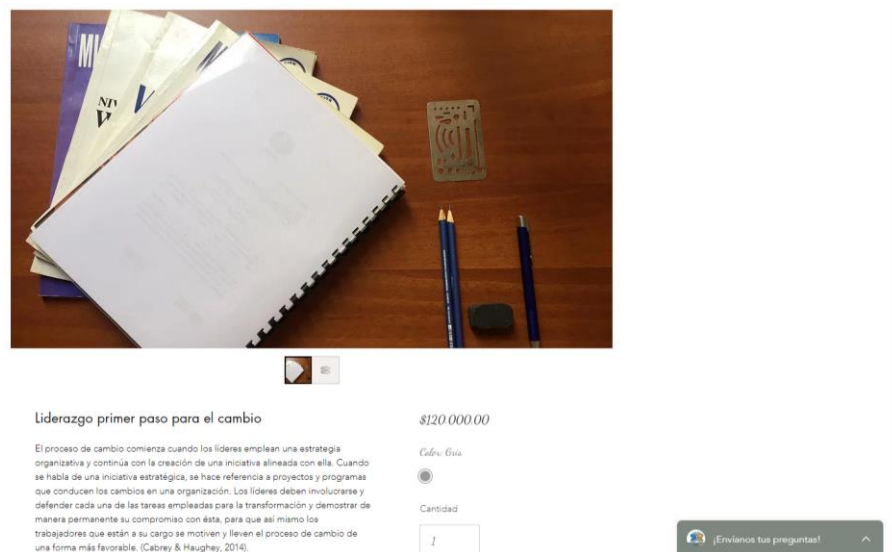


Figura 46. Página comprar, primer apartado. Superior.



Figura 47. Página comprar, primer apartado. Inferior. * Este se encuentra en los tres apartados de esta página.

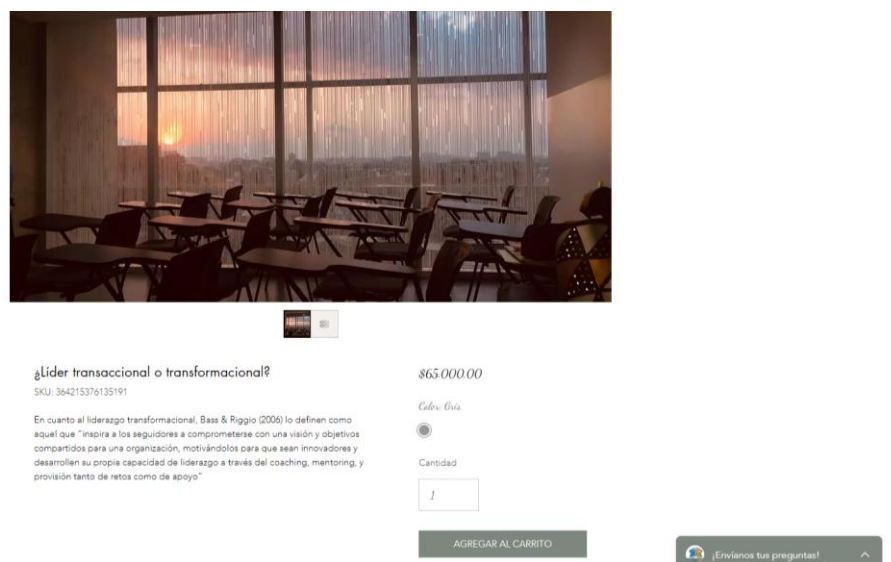


Figura 48. Página comprar, segundo apartado. Superior.



Cambio organizacional ¿Cómo?

SKU: 364215375139191

¡Identifica y evalúa los factores de la organización informal y su dinámica en la innovación empresarial, a través de la interacción al interior de los equipos de trabajo, lo que de manera precisa, se plantea en el modelo multinivel de factores psicosociales para la innovación y la generación de productividad y auge empresarial!

\$95 000.00


Cantidad

1

AGREGAR AL CARRITO

¡Envíanos tus preguntas!

Figura 49. Página comprar, tercer apartado. Superior.


METAMORFOSIS

[Inicio](#)
[Servicios](#)
[Comprar](#)
[Acerca de nosotros](#)
[Elige tu capacitador](#)


[Contacto](#)

[f](#)
[t](#)
[in](#)
[v](#)

Quiénes somos

METAMORFOSIS

La filosofía de enseñanza en METAMORFOSIS se basa en la sinergia de lo tradicional y lo innovador. "Metamorfosis" es un programa de capacitación orientado a la prestación de servicios de entrenamiento y formación a las empresas del sector público o privado que pretendan generar cambios en los diferentes procesos de la organización mediante la implementación de un proceso de Change Management. Este servicio se basa en el modelo de gestión del cambio multinivel, el cual involucra todas las áreas jerárquicas de la compañía y adicionalmente tiene como respaldo 8 prácticas basadas en la evidencia para el diseño de entrenamientos orientados a líderes.



¡Envíanos tus preguntas!



Figuras 50 y 51. Página acerca de nosotros, superior.



Figura 52. Página acerca de nosotros, intermedia.



Figura 53. Página acerca de nosotros inferior 1.

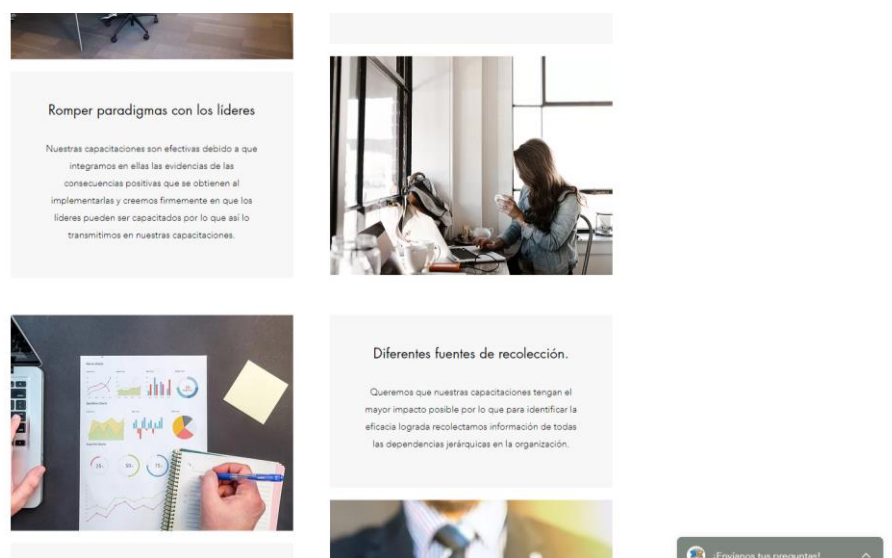


Figura 54. Página acerca de nosotros, inferior 2.



Figura 55. Página acerca de nosotros, inferior 3.

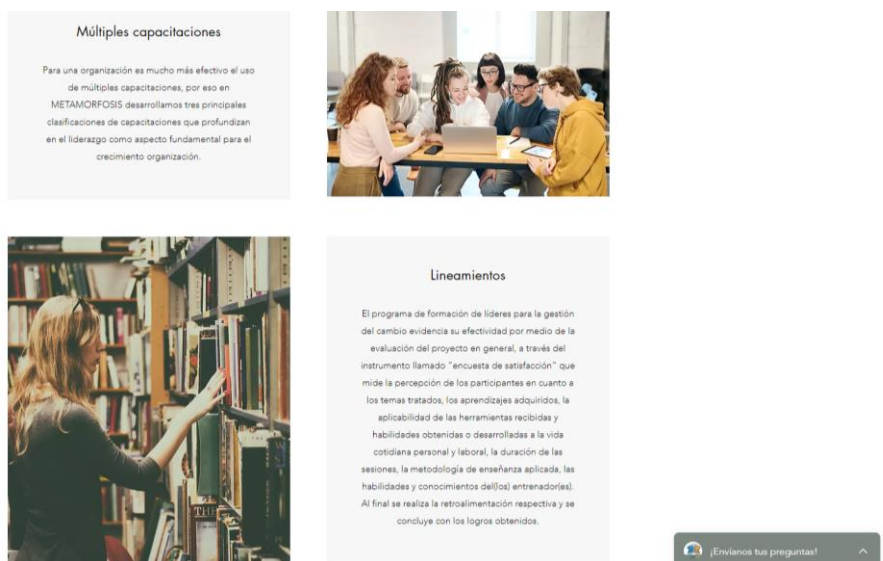


Figura 56. Página acerca de nosotros, inferior 4.

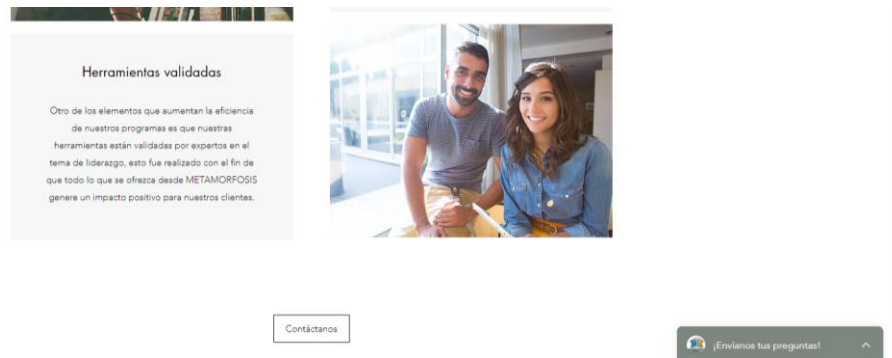


Figura 57. Página acerca de nosotros, inferior 5.



Figura 58. Página acerca de nosotros, inferior 6.

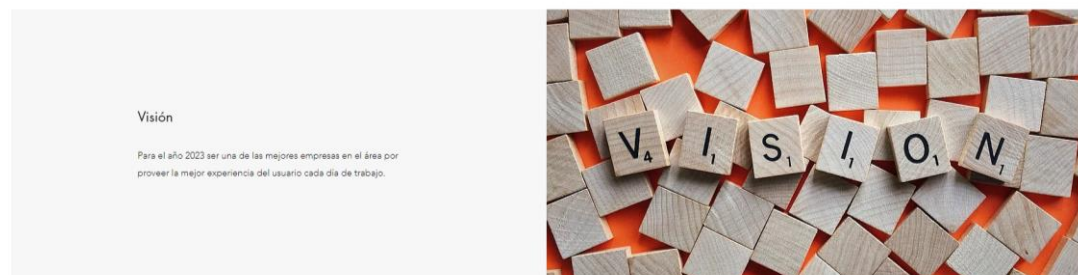


Figura 59. Página acerca de nosotros, inferior 7.

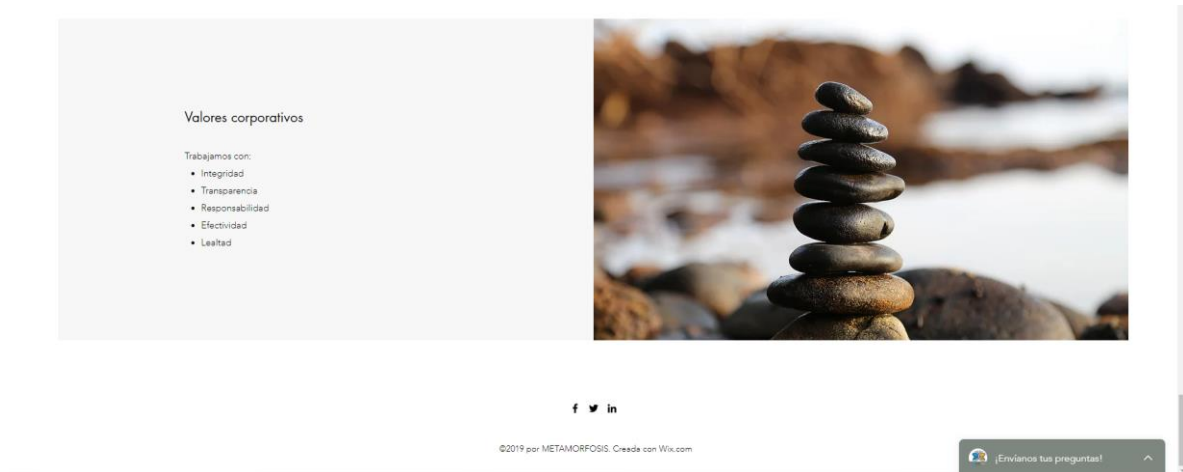


Figura 60. Página acerca de nosotros, inferior 8.

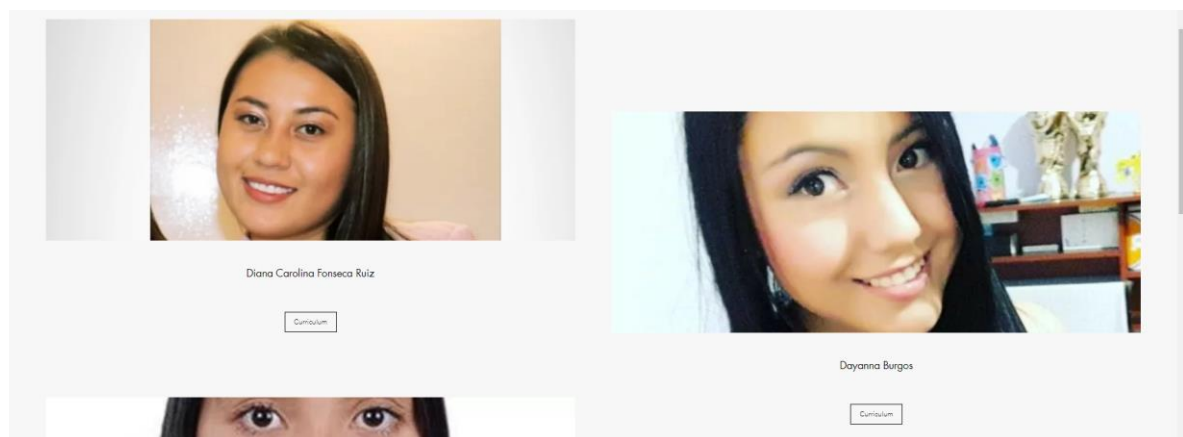


Figura 61. Página elige a tu capacitador, superior.

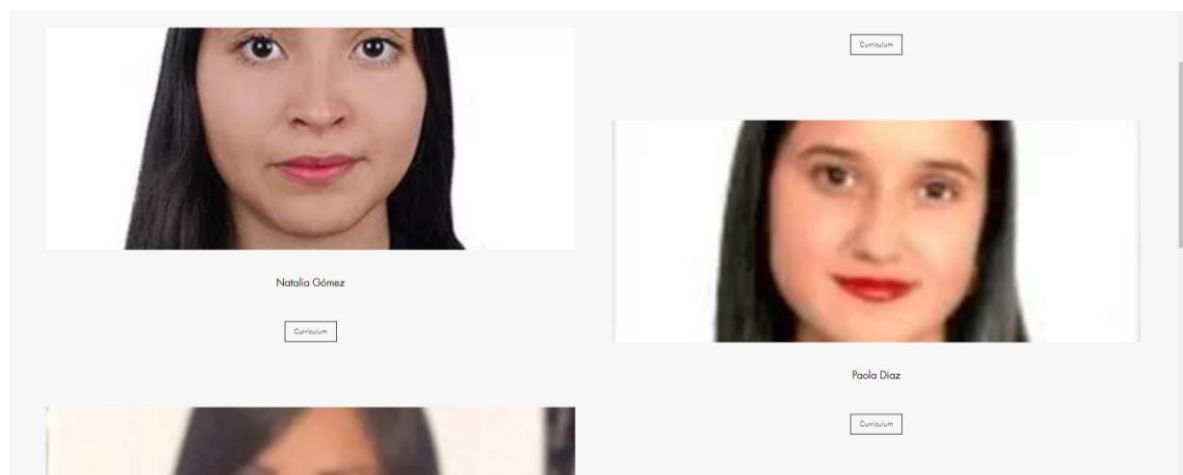


Figura 62. Página elige a tu capacitador, intermedio.

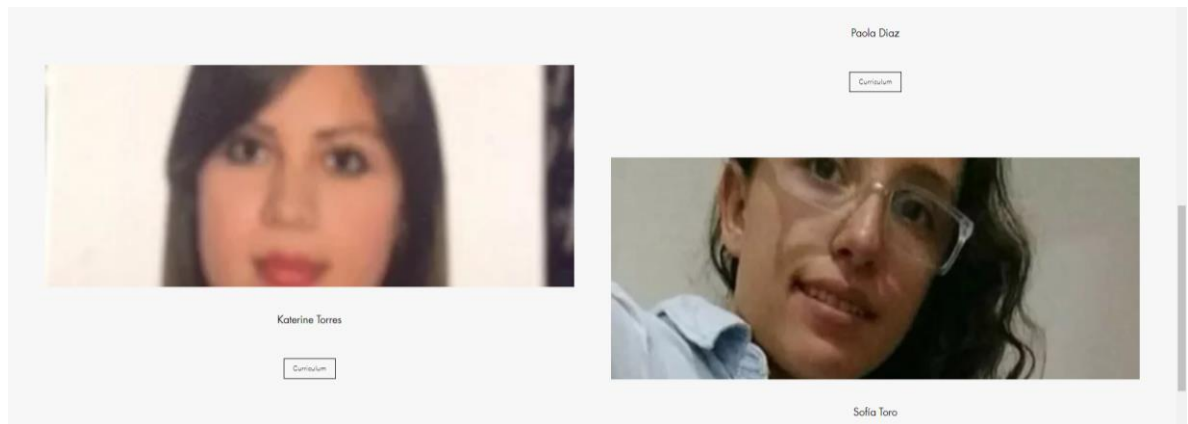


Figura 63. Página escoge a tu capacitador, inferior 1.

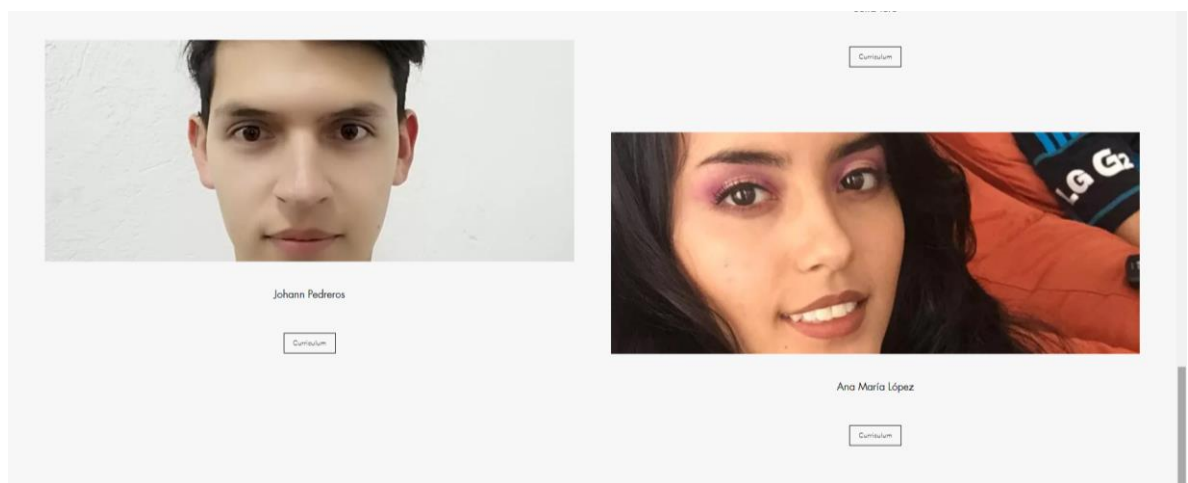


Figura 64. Página escoge a tu capacitador, inferior 2.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo consistió en desarrollar una revisión teórico empírica con temas relacionados al campo de la psicología organizacional enfocado a un contenido de gran relevancia en la actualidad como lo es la gestión del cambio ya que es un proceso que conlleva una serie de esfuerzos con el fin de generar logros o mejoras en la organización (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006), al concluir esta revisión se evidenció que un factor de gran impacto para lograr el cambio está relacionado con el liderazgo, ya que tener líderes dentro de la organización facilita la implementación de nuevos procesos por eso se decide enfocar el trabajo a el cambio en las organizaciones y el diseño de un plan de capacitación a líderes para el cambio.

Dentro de las diferentes teorías y modelos de cambio organizacional se escogió el modelo multinivel, en el que se explica la importancia de la participación de todos los actores de una compañía para obtener un buen resultado el proceso de transformación, ya que este modelo agrupa las siguientes categorías: (a) sistema organizacional, (b) equipos de trabajo e individuos y (c) nivel de equipos el cual sugiere como factores la cohesión, la potencia, el liderazgo transformacional y el clima de aprendizaje, este último como un elemento transversal a todos los niveles. (Kozlowski & Ilgen, 2006). Contrastando lo encontrado en este modelo se da origen al programa de capacitación de líderes y su rol dentro de las organizaciones. Puesto que según los autores (Cabrey & Haughey, 2014), los líderes deben involucrarse y defender cada una de las tareas empleadas para la transformación y demostrar de manera permanente su compromiso con ésta, para que así mismo los trabajadores que están a su cargo se motiven y lleven el proceso de cambio de una forma más favorable.

Por otra parte, los programas de entrenamiento en liderazgo organizacional tienen como objetivo incrementar en los participantes aquellos conocimientos, habilidades y capacidades que promuevan el logro de los objetivos organizacionales, el trabajo en equipo y la sensibilización en los procesos de comunicación, se escogió proponer un programa de formación de líderes que cubriera los 8 pasos propuestos por Lancerenza et al. (2017) teniendo en cuenta el meta análisis realizado a 335 muestras independientes, así como la técnica de intervención basada en las artes aplicadas por Garavan, McGarry, Watson, D'Annunzio & O'Brien (2015) y Romanowska, Larsson & Theorell (2014), dados los resultados obtenidos en comparación con la metodología de capacitación convencional. Adicionalmente, se deben contemplar principios básicos que se emplean a diario en una compañía para formar líderes para la gestión del cambio organizacional, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el proceso del pensamiento (Contreras y Castro, 2013). Esta formación de líderes se da bajo un tipo de cambio planeado el cual Palací (2005), lo define como un cambio organizacional planeado, el cual apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan.

Es importante que las organizaciones identifiquen cuales son las causas que llevan a una empresa a cambiar, ya que de esta manera, se realizará la formación de líderes enfocándonos dependiendo a las necesidades que se presente en cada institución. En cada organización debe existir un plan estratégico como lo propone Crawford (2013)., el cual se encargará de llevar a cabo el cumplimiento del objetivo y de esta manera tener claro qué, cómo y cuándo se implementará, y cómo medirlo después de llevarse a cabo. En conclusión es un plan de acción o de control el cual se basa para la satisfacción del producto final. El

objetivo que puede tener un programa de formación de líderes consiste en enseñar o favorecer la gestión de las habilidades a un público objetivo (los líderes) con el propósito que sean embajadores en el desarrollo de estas habilidades con los colaboradores que componen el grupo de trabajo y de esta forma mejorar el desempeño laboral (Goldstein, 1980; como se citó en Lancerenza et al., 2017).

La formación de líderes en las organizaciones, permite una mejor comunicación con su equipo de trabajo o las diversas áreas de la organización, esto es fundamental en un proceso de gestión del cambio, debido a que ello permite aumentar el conocimiento que tienen los trabajadores de los diferentes procesos productivos y/o administrativos dentro de la organización, logrando una mayor cohesión y cooperación entre áreas para la consecución de los objetivos de la empresa, promoviendo de esta manera una visión positiva del trabajo en equipo dentro de las compañías al combinar cooperación, participación y cambio (Batista et al.; 2016).

Vale la pena aclarar que la propuesta desarrollada en la primera fase, era definir una organización en particular a la que se tuviera acceso para el diseño del programa de formación teniendo en cuenta las necesidades, los paradigmas, las normas de comportamiento formales e informales, los mecanismos de comunicación, las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que sirvieran como insumo para definir el instrumento de medición, las temáticas de capacitación y actividades – dinámicas a implementar.

Por tal motivo, en la segunda fase se desarrolló en su totalidad el programa de formación de líderes a través del diseño de una página web, en el que las empresas pudieran

conocer y posteriormente acceder a los diferentes servicios que se prestan con relación al tema de *Liderazgo*, encaminada a las necesidades y resultados que desea obtener la organización con el programa de formación.

Referencias.

- Agencia nacional de defensa jurídica del estado (2016). Guia para la elaboración de encuestas para la satisfacción del cliente. Colombia. Unidad administrativa especial. Recuperado de https://www.defensajuridica.gov.co/servicios-al-ciudadano/ley_transparencia/Documents/guia_elaboracion_encuestas_satisfaccion_cliente_130916.pdf
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionario. *matronas profesion*, 5(17). Recuperado de http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transforming leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17: 112–121. Recuperado de: http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_and_organizational_culture.pdf
- Batista, Y., Díaz, M. y Hernández, A. (2016). Perspectivas para el cambio en la empresa estatal cubana: el nivel intergrupar. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 19(3): Recuperado de: <http://campus.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol19num3/Vol19No3Art5.pdf>
- Bustos, E., Sagredo, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de lewin. *Estudios*

Gerenciales, 34(146), 88-98. doi:

<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.18046/j.estger.2018.146.281>

3

Cabrey, T. & Haughey, A. (2014). *Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas*. Project Management Institute. Pp. 1-16 Recuperado de:

https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/organizational-change-management.pdf?sc_lang_temp=es-ES

Carleton, E., Barling, J. & Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50(3): 185-194.

Recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=a70b5545-d7b8-48db-8ebb-28a4b5f02e4b%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2018-33445-007&db=pdh>

Carvalho, P. (2015). cultura e mudança organizacional: compreendendo o indivíduo na organização. *Psicologia.PT*: 1-17. Recuperado de:

<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0893.pdf>

Colegio Colombiano de Psicólogos - COLPSIC (2016). Ley 1090 de 2006. *Deontología y bioética del ejercicio de la Psicología en Colombia*. 6ª edición. Bogotá: Manual Moderno. p. 21-45.

Colegio Colombiano de Psicólogos - COLPSIC (2016). Ley 1164 de 2007. *Deontología y bioética del ejercicio de la Psicología en Colombia*. 6ª edición. Bogotá: Manual Moderno. p. 47-51.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2002). *Globalización y desarrollo*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2724-globalizacion-desarrollo>

Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015-2017* [Tesis de especialización, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf

Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder, y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, (29)126: 72-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397008.pdf>

Contreras, F., Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39): 152-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Cooper, S., Owen, A. & Wanek, R. (2013). Successfully restructuring an executive leadership team: a case study in change management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2). 164-175. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vi>

[d=21&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-
sessmgr05&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2013-23606-
005&db=pdh](#)

Crawford, J. (2013). *Strategy for Change Management. Focuses on formulating a strategy for running a change management organisation as a multidisciplinary practice*. 2nd edition. pp. 1-39. Recuperado de: <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/strategy-for-change-management.pdf>

Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor/Organizational change processes and value creation/Os processos de mudança organizacional e a criação de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Retrieved from <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1562070499?ac>

Duran, S., Orellano, C., Eduardo, J., Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 38(13). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>

Engle, R., Tyler, D., Gormley, K., Afable, M., Curyto, K., Adjognon, O., Parker, V. & Sullivan, J. (2017). Identifying barriers to culture change: a qualitative analysis of the obstacles to delivering resident-Centered care. *Psychological Services*, 14(3). 316-326. Recuperado de: [http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vi](http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=27&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-)
[d=27&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-](#)

[sessmgr05&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2017-34654-007&db=pdh](https://www.researchgate.net/publication/317346540/figure/fig/1/figure-fig1/1517211111111/007&db=pdh)

Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, (1): 1-9. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Garavan, T., McGarry, A., Watson, S., D'Annunzio, N. & O'Brien, F. (2015). The Impact of Arts-Based Leadership Development on Leader Mind-Set: A Field Experiment. *Advances in Developing Human Resources*, 1-17. Recuperado de: http://www.iitd.ie/Portals/0/Thomas%20Garavan%20SD/ADHR588358_REV1.pdf

García, G. (2005). Tipo/Factor RF (resistencia y flexibilidad): tipología de respuesta ante el cambio asociado a proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, (41), 63-106. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/viewFile/981/891>

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, vol. 9, núm. 16, 2011, pp. 41-54. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>

García, M. y Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia/Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1): 79-90.

Recuperado

de:

https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/979

García, M., Arias, F. & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores en una empresa del terciario. *Perspectivas en Psicología*, (9)1: 81-95. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736>

García. M., Forero. C., (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*. 19 (1): 79-90. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf

Instituto Superior de Estudios Psicológicos. (2018). Diplomado de habilidades directivas. Plan de estudio.

Kaltiainen, J. & Lipponen, J. (2017). Dynamic Interplay between merger process justice and cognitive trust in to management: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 102(4). 636-647. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=33&sid=40ecb127-9932-40a1-a63e-b7e8e869d64a%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2016-57446-001&db=pdh>

Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams.

Psychological Science in the Public Interest, 7(3), 77–124. Recuperado de:

<https://pdfs.semanticscholar.org/c55c/7907b0ab68954460f087a3d8d76d1da17200.pdf>

Lamport, M. (2018). Four forces that prevent change in organizations: How to become an innovative organization. *Behavioral Development*, 23(1). 14-21. Recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=31&sid=40ecb127-9932-40a1-a63e-b7e8e869d64a%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2017-50492-001&db=pdh>

Lancerenza, Ch., Reyes, D., Marlow, Sh., Joseph, D. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12): 1686-1718. Recuperado de:

<http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=21&sid=7166957c-655c-41e2-99f5-b39fadb91dbe%40sdc-v-sessionmgr04&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2017-32276-001&db=pdh>

Lavalle, E. y Pardo, I. (2012). *Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar*. Universidad

EAN. Cartagena. Recuperado de:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3505/LavalleEsneyder2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100201>

Ling, B., Guo, Y. & Chen, D. (2018). Change leadership and employees' commitment to change. A multilevel motivation approach. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2). 83-93. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=27&sid=40ecb127-9932-40a1-a63e-b7e8e869d64a%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2018-12690-004&db=pdh>

Littlewood, Z., & Uribe, P. (2018). *Psicología organizacional en latinoamérica*. Retrieved from <https://login.ucatolica.basesdedatosezproxy.com>

López, C. (2014). Factores psicosociales que caracterizan a los equipos innovadores: Un modelo multinivel de evaluación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Pp. 11-30. Recuperado de: <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/149/149>

Lowell, K. (2016). An application of complexity theory for guiding organizational change. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(3-4). 148-181. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-sessmgr05&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2016-47865-001&db=pdh>

- Mendoza, I., Marín, P. y Vera, N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México . XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>
- Nery, V., Neiva, E. y Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee well-being. *Paidéia* , Vol. 26 (65) Sep-Dic: 317-324. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Observatorio laboral para la educación. (s.f.). Empresas de Servicios Temporales. Recuperado de: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dkKSUkieq8AJ:https://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-145559_Empresas_temporales.xls+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=us
- Paginas amarillas.com. (s.f.). Agencias de Empleo en Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.paginasamarillas.com.co/bogota/servicios/agencias-de-empleo?page=2>
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson-Prentice Hall. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2005_Salanova-Mart%C3%ADnez-Llorens-Psicolog%C3%ADa-Organizacional-Positiva.pdf
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 231-248. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>

Pizarro, G. (2005). *Innovación en tiempos de cambio*. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. pp. 68-74. Viña del Mar, Chile: Patagonia Impresores Ltda.

Pollack, J. & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1): 51- 66. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1650847035/7A02DA786E184895PQ/13?accountid=45660>

Rick, D., Orem. S. & McLaughlin, G. (2013). Leader behaviors and organizational change effectiveness. ProQuest Dissertations Publishing: 1-24. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1496772637/previewPDF/B424AD5991EF4E8CPQ/34?accountid=45660>

Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2014). An Art-Based Leadership. Intervention for Enhancement of self-awareness, humility, and leader performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2): 97-106. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=92734fb0-39e4-412f-8aa4-beea545118b1%40sessionmgr4007>

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Elsevier Doyma, Estudios Gerenciales*, 30(1): 162-171. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1544215791/fulltextPDF/57FC0C5A87C04CC9PQ/25?accountid=45660>

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, (39)2: 385-393. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>

Servicios Nutresa S.A.S. Historia [Consultado 24 de Feb 2019]. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/historia/>

Stanley, C., Watson, K., Reyes, J. & Varela, K. (2018). Organizational change and the chief diversity officer: a case study of institutionalizing a diversity plan. *Journal of Diversity in Higher Education*. 1-11. Advance online publication, November 26. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-sessmgr05&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2018-58539-001&db=pdh>

Sundborg, S. (2019). Knowledge, principal support, self-efficacy, and beliefs predict commitment to trauma-informed care. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 11(2). 224-231. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v-sessmgr05&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2018-51047-001&db=pdh>

Torres, F., y Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Redalyc.org*. doi:0124-5821

Ulreich, D. (2014). La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles. *Recursos Humanos. Champions*. p. 53-95

Vázquez, J., Alemán, M., Yáñez, B., Portuondo, C. & Suárez, A. (2015). Impacto de acciones de capacitación internas desarrolladas en el centro para el control de medicamentos, equipos y dispositivos médicos. *Anuario Científico CECMED*, (13), 28-35.

Recuperado de:

https://www.cecmed.cu/sites/default/files/adjuntos/anuario/anuario_cientifico_2015_0.pdf

Villavicencio, V., & Ocaña, I. (2017). El Coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review*, 16(1): 83-

100. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2080222167/fulltextPDF/8E5858D2BFB74E82PQ/6?accountid=45660>

Wenzel, M. & Koch, J. (2018). From entity to process: toward more process-based theorizing in the field of organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*,

14(1): 80-98. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2018605400/fulltextPDF/A2F26945D0364500PQ/2?accountid=45660>

Apéndice A.

Prácticas basadas en la evidencia para el diseño de entrenamiento a líderes

Tabla 1. Identificación de pasos en Garavan, T., McGarry, A., Watson, S., D'Annunzio, N. & O'Brien, F. (2015).

Pasos	Descripción	The Impact of Arts-Based Leadership Development on Leader Mind-Set: A Field Experiment
1. Romper paradigmas con los líderes	Es necesario hacer a un lado el paradigma que se tiene acerca de que los líderes no pueden ser entrenados; se tiene evidencia que comprueba que los programas de entrenamiento a líderes son efectivos y exitosos.	La intervención basada en las artes es más eficaz para mejorar las dimensiones de mentalidad de líder (inteligencia emocional, Identidad del líder, apertura a la experiencia y orientación de retroalimentación)
2. Diagnóstico y análisis de necesidades	Es primordial realizar un diagnóstico y análisis de necesidades en dónde se identifiquen los resultados esperados con base en los logros planteados antes de diseñar el programa.	Se realizó un diagnóstico de la empresa mediante una encuesta realizada por la empresa, donde se evidencia que los líderes de las diferentes áreas en algunas ocasiones no saben cómo liderar a su equipo de trabajo y tampoco retroalimentar a sus empleados
3. Múltiples métodos de enseñanza	Se recomienda implementar múltiples métodos, (por ejemplo, enseñanza experiencial, colectiva, práctica, demostrativa etc...) en caso presentar métodos limitados se sugiere elegir la práctica en lugar de otros métodos de entrega.	Los métodos basados en las artes ponen en primer plano el contexto relacional del líder; sin embargo, pueden estar limitados a contextos donde los líderes (a) tienen una gran conciencia de sus conductas de liderazgo, (b) están lo suficientemente motivados y (c) tienen oportunidades para controlar su comportamiento. Las intervenciones basadas en el arte utilizan métodos de desempeño y / o artefactos prestados para las artes con el propósito declarado de mejorar el desempeño de los gerentes
4. Diferentes fuentes de recolección	Se pueden usar fuentes de recolección de información acerca de los líderes como las retroalimentaciones de 360 grados, sin embargo, se debe tener cuidado y no gastar recursos adicionales en otros métodos de retroalimentación simple ya que se ha comprobado que no aporta información adicional.	La intervención basada en las artes consistió en explicar los tres componentes (1. Reflexión individual, 2. Identificar qué hace y no hace un líder y 3. Cuáles son las diferencias y similitudes que tienen los líderes) de ejercicio de dibujo de las teorías del liderazgo

5. Múltiples capacitaciones	Es más efectivo realizar múltiples sesiones de capacitación en un tiempo determinado en lugar ejecutar una sola sesión de capacitación masiva.	<p>La intervención basada en las artes consistió en explicar los tres componentes del ejercicio de dibujo de las teorías del liderazgo.</p> <p>El Componente 1 consistió en una reflexión individual (10 min) en la que cada participante tuvo que pensar en los líderes en general y considerar dos preguntas: ¿Qué características tienen? ¿Qué hacen y qué no hacen?</p> <p>El Componente 2 consistió en discusiones grupales y el ejercicio de dibujo (30 min cada uno). Cada grupo de participantes entrevistados. Entre sí e identificaron en qué estaban de acuerdo / en desacuerdo. Luego abordaron estas preguntas: ¿Cuáles son los factores que afectan la efectividad de los líderes? ¿Cómo están sus puntos de vista sobre los líderes arraigados en la cultura? ¿Cuáles son las posibles razones de los acuerdos / desacuerdos? En grupos de cinco participantes, cada grupo hizo un dibujo de su líder.</p> <p>En el Componente 3 (5-10 min cada grupo), cada grupo presentó sus dibujos y contestó preguntas, un grupo a la vez. Luego discutieron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las similitudes / diferencias entre los dibujos? ¿Cuán efectivo sería el líder de un grupo en el contexto de otro grupo? ¿Cuál es el papel de los seguidores en estos dibujos?</p>
6. Entrenadores internos o externos	La evidencia muestra que las autocapacitaciones son menos efectivas, por ende, se aconseja realizar capacitaciones con entrenadores expertos ya sean internos de la compañía o externos.	Esta formación fue llevada a cabo por Vincent Comerford y Ann Buckley profesores de maestría de la Universidad de Limerick en Irlanda.
7. Validar el programa con otros expertos	Es importante validar el programa con diferentes personas para asegurar que el programa esté basado en la evidencia y es relevante en la práctica (por ejemplo, consultar con otros expertos).	El impacto de la intervención en los líderes fueron analizados mediante la herramienta estadística ANCOVA para identificar con mayor precisión el impacto de las artes. Los resultados se compararon con otra intervención realizada en otra empresa y se evidencia que el impacto de la intervención en los líderes es efectiva.
8. Continuar lineamientos	Se debe asegurar que el programa se diseñe de manera adecuada, de acuerdo con el resultado, a continuación se proporcionarán los siguientes lineamientos: aprendizaje, transferencia.	Se evidencia que los resultados demostraron que es posible desarrollar las dimensiones de mentalidad de un líder: inteligencia emocional, identidad de líder y orientación de retroalimentación a través de una intervención de liderazgo. Específicamente, los aumentos que encontramos para estos resultados fueron significativamente más altos comparando los resultados antes y después de la intervención.

Estos resultados fueron observados en la empresa por varias razones: 1. los líderes de cada área retroalimentan a sus empleados, 2. saben dirigir su equipo de trabajo y 3. El clima laboral ha mejorado significativamente en cada área de trabajo.

Tabla 2. Identificación de pasos en Romanowska, J., Larsson, G. & Theorell, T. (2014).

Pasos	An Art-Based Leadership. Intervention for Enhancement of self-awareness, humility, and leader performance.
1. Romper paradigmas con los líderes	<p>Existe un mejor SOA (acuerdo entre la autoevaluación de los líderes y las calificaciones de los subordinados) en el "grupo arte" que en el grupo convencional después de la intervención.</p> <p>Existe una menor auto-sobrevaloración en los líderes del "grupo arte" que en el grupo convencional después de la intervención.</p> <p>Se presentan unas mejores calificaciones de los subordinados de los líderes del "grupo arte" sobre los líderes del grupo convencional.</p>
2. Diagnóstico y análisis de necesidades	<p>Las organizaciones invierten tiempo y dinero en la formación de sus líderes esperando una mejora en el desempeño de los empleados.</p> <p>Las evaluaciones de las intervenciones de liderazgo generalmente se enfocan en la estimación de la satisfacción de los participantes, más no en la demostración de un mejor desempeño en el lugar de trabajo, debido a que los líderes sobreestiman los efectos del entrenamiento en su desempeño comparados con las estimaciones de los subordinados.</p> <p>La formación de líderes debe promover el desarrollo humano y el bienestar de los trabajadores.</p> <p>El liderazgo deficiente o pobre se relaciona con el liderazgo Laissez-Faire que se relaciona con procesos destructivos en el trabajo (ambientes estresantes, conflictos interpersonales, moving y trastornos mentales) y con la incapacidad de soportar el estrés psicológico, que se traduce en la falta de capacidad de desempeñarse de manera efectiva.</p>
3. Múltiples métodos de enseñanza	<p>Se emplean dos métodos: uno llamado método del arte, que se basa en el arte dramático experimental, basado en el concepto de Shibboleth, que se relaciona con la identificación de una persona como perteneciente a un grupo, diseñado por Julia Romanowska del Departamento de Neurociencia del Instituto Karolinska de Estocolmo – Suiza construyó el concepto de Shibboleth para el método de arte.</p> <p>El segundo método aplicado corresponde al programa convencional, diseñado por dos profesores de liderazgo y Gerry Larsson del Departamento de Seguridad, Estrategia y Liderazgo, del Colegio Sueco de Defensa Nacional de Estocolmo – Suiza.</p>
4. Diferentes fuentes de recolección	<p>La investigación contó con la participación de 50 personas con cargos directivos, profesionales en diferentes campos y que contarán al menos con 4 subordinados. Se distribuyeron aleatoriamente en dos programas de intervención de liderazgo diferentes (grupo arte y grupo convencional). A los dos grupos se les aplicó el Cuestionario de Liderazgo para el Desarrollo (DLQ) de Larsson (2006) antes y después de la intervención (proceso de formación), el cual fue diligenciado tanto por los líderes</p>

-
- como por sus subordinados. El cuestionario evalúa dos dimensiones: el liderazgo Laissez- Faire se relaciona con la evitación de responsabilidades de liderazgo y la capacidad de hacer frente al estrés evaluada como afrontamiento centrado en el problema y el afrontamiento centrado en la emoción. Los ítems fueron calificados en una escala Likert de nueve puntos.
5. Múltiples capacitaciones

El programa de entrenamiento tuvo una duración de dos días. Posteriormente se llevaron a cabo dos intervenciones que comprendieron 12 sesiones de tres horas durante un periodo de 10 meses.

En la intervención basada en el arte, se basó en el programa Shibboleth. Cada sesión consistió en escritura (3 min), una representación (60–70 min), una reflexión escrita (3–5 min), Reflexión grupal (40 min), chat en grupos más pequeños (30 min), Reflexión grupal (30 min) y, finalmente, escritura (3–5 min). Después de unos días los participantes recibieron un resumen de la discusión y las reflexiones del moderador sobre el desempeño. Los temas tratados involucraron diferentes estados de ánimo en un espectro amplio de experiencias humanas universales: genocidio, humillación, abuso de poder, personalidad múltiple, soledad, compasión, resistencia, coraje, dignidad, etc. LEn la reflexión final grupal expresaron reacciones, interpretaciones y asociaciones.

En la intervención convencional, el programa se basó en el Modelo pedagógico del Colegio Nacional de Defensa. Cada sesión consistió en: una conferencia (60 min), discusión grupal (30 min), reflexión en grupos más pequeños (60 min), ejercicios grupales y, finalmente, una reflexión final con todo el grupo (30 min). Se instruyó a los participantes en los principios de liderazgo, procesos de aprendizaje, cambio y gestión de redes, técnicas de comunicación, teoría psicodinámica, de la psicología social, etc. El propósito era que los participantes aplicaran las teorías y herramientas en sus trabajos.
 6. Entrenadores internos o externos

Solo había un profesor equipo para cada programa. Julia Romanowska del Departamento de Neurociencia del Instituto Karolinska de Estocolmo – Suiza construyó el concepto de Shibboleth. Dos profesores de liderazgo y Gerry Larsson del Departamento de Seguridad, Estrategia y Liderazgo, del Colegio Sueco de Defensa Nacional de Estocolmo – Suiza, construyeron el programa convencional
 7. Validar el programa con otros expertos

Los resultados de la investigación fueron analizados y comparados intra e intergrupalmente aplicando pruebas MANOVA. Se compararon con hallazgos previos relacionados con el efecto de la intervención Shibboleth en los que se reporta un desarrollo mejor en la salud mental, autoestima y afrontamiento de conflictos; incremento en la concentración de la hormona protectora del estrés DHEA´s; mayor resistencia al estrés, comportamiento prosocial. Estas dos últimas se consideran predictores de conductas responsables, autorreguladas emocionalmente en las que se promueve la autocomprensión y la sensación de ser parte del mundo. Finalmente, los cambios constructivos de los líderes se relacionan con la amabilidad como predictor de la empatía y el deseo de contribuir al grupo.
 8. Continuar lineamientos

Los resultados de la investigación demostraron que las mediciones realizadas antes de la intervención no presentaron diferencias significativas entre el grupo de Shibboleth (entrenamiento en arte) y el grupo de control (entrenamiento convencional). Con relación a la la auto-sobrevaloración de los líderes después del entrenamiento recibido, se evidenció que existe un cambio hacia una leve subestimación en el grupo de Shibboleth y hacia una mayor sobrevaloración en el grupo de control; lo que se refleja
-

en una menor discrepancia entre la autovaloración de los líderes y la calificación brindada por sus subalternos en el primer grupo y una diferencia mayor entre el grupo que recibió la formación en liderazgo convencional. En cuanto a la capacidad para hacer frente al estrés presenta mejores resultados en la evaluación realizada por los evaluados que estuvieron en el primer grupo que en el segundo.

Los cambios en los líderes entrenados mediante el método Sibboleth consistieron en que éstos abandonaron la auto-sobrevaloración favoreciendo su comportamiento hacia una mayor humildad y autoconsciencia, incremento en su capacidad de manejo del estrés y aumentando la eficiencia en el rendimiento de éstos en su trabajo

Tabla 3. Identificación de pasos en Lavalle, E. y Pardo, I. (2012).

Pasos		Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar. Universidad EAN. Cartagena.
1. Romper paradigmas con los líderes		Se utilizó la adaptación de análisis de incidentes críticos con el fin de que los líderes adquirieran competencias para desarrollar de modo excelente, sus responsabilidades sin importar su paradigma y estuvieran abiertos a los cambios y a la reacción de sus empleados.
2. Diagnóstico y análisis de necesidades		Se desarrolló un diagnóstico en la compañía, donde se indago el ambiente interno en la organización para poder identificar y comprender el fenómeno o las falencias para así mismo desarrollar el producto aplicable, que sería el modelo de capacitación basado en competencias para el personal directivo.
3. Múltiples métodos de enseñanza		Se desarrolló una estrategia llamada teórico-práctica, adecuándose a las necesidades puntuales identificadas. La parte teórica tuvo que ver con desarrollo de talleres, estudios de caso, seminarios y lecturas, en cuanto a la parte práctica se basaba en el aprendizaje experiencial, demostraciones, círculos de aprendizaje.
4. Diferentes fuentes de recolección		Se utilizaron dos tipos de fuentes, las primarias se refirieron a la evidencia directa que se recolecta a partir de la aplicación del test psicométrico llamado Evaluación de la Efectividad Gerencial, las fuentes secundarias las utilizaron en la investigación para tener un soporte teórico y abordar información primaria ya sea de : libros, artículos de revistas, biografías y publicaciones.
5. Múltiples capacitaciones		Se recomienda realizar un número de capacitaciones específicas donde se trabajen las necesidades, fortaleces las dificultades y la aplicación del producto para que así no se realicen re procesos y sea más efectivo el desarrollo de las competencias en cada líder.
6. Entrenadores internos o externos		Los dos autores principales del Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, fueron Esneyder Lavalle y Iván Pardo, bajo la supervisión de Omar Cifuentes quien fue el director y principal experto que brindó acompañamiento hasta la implementación del producto para así mismo tener una excelente formación a éstos líderes a los cuales aportaríamos en el desarrollo de competencias; y se formarían para poder tener claro sus productos y procesos.

7.	Validar el programa con otros expertos	Este programa fue dirigido a cargos directivos o gerenciales y adicional que tuvieran un equipo de trabajo dentro de la organización, el trabajo referenciado tuvo un director experto que dirigió todo el programa y esto favoreció la satisfacción y el resultado del producto.
8.	Continuar lineamientos	Es muy significativo aportar este modelo de formación de líderes ya que aporta de forma positiva a la compañía y que es una trascendencia en la actualidad y tras estos componentes en un futuro se puedan desarrollar y adaptar más este modelo en otras organizaciones.

Tabla 4. Identificación de pasos en Durán, S., Orellano, C., Eduardo, J., Virviescas, J. y García, J. (2017).

Pasos		Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano
1.	Romper paradigmas con los líderes	Las características que tiene un líder para implementar estrategias gerenciales eficaces para la conformación de equipos de trabajo son: flexibilidad, coordinación, continuidad, proactividad, dominio y cohesión social.
2.	Diagnóstico y análisis de necesidades	Se planteó realizar la aplicación de dos cuestionarios uno para estrategias 69 ítems, otro para la variable trabajo en equipo de 57 ítems. Con alternativas escala Likert, con una metodología de tipo descriptiva, lo que pretende es realizar una validación del instrumento creado y validado por diez expertos teniendo en cuenta las definiciones y características de los constructos a medir.
3.	Múltiples métodos de enseñanza	No aplica
4.	Diferentes fuentes de recolección	Se planteó realizar la aplicación de dos instrumentos uno para estrategias 69 ítems, otro para la variable trabajo en equipo de 57 ítems. Con alternativas escala Likert, el cuestionario se aplicó una sola vez a 39 gerentes de empresas constructoras con el fin de revisar correlación de variables y validez y confiabilidad del cuestionario y los reactivos.
5.	Múltiples capacitaciones	se recomienda realizar capacitaciones que orienten a los líderes en gestión al cambio a generar estrategias que cumplan con las características anteriormente descritas para el fomento del trabajo en equipo a fin de usarlo como estrategia para lograr un impacto positivo en la implementación de cambios dentro de una organización y convertir a los trabajadores en aliados de dicha implementación
6.	Entrenadores internos o externos	No aplica- toda vez que se crea un cuestionario para medir dos constructos relacionados con el rol de un gerente en la organización y lo que pretende es verificar la correlación entre variables.

7. Validar el programa con otros expertos	El texto menciona que dicha aplicación fue validada por 10 expertos y analizada estadísticamente para validar la validez y confiabilidad de la prueba mediante alfa de Crombach arrojando como resultado un 0.8 y 0.81 respectivamente.
8. Continuar lineamientos	El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, analizando las medidas de tendencia central en los constructos a evaluar determinando así que el personal posea habilidades que le permiten demostrar sus capacidades, se determinó que el trabajo en equipo ayuda a alcanzar las tareas con mayor eficacia y eficiencia, determinando que los incentivos juegan un papel muy importante y positivo en el trabajo en equipo dentro de una organización.

Tabla 5. Identificación de pasos en Mendoza, I., Marín, P. y Vera, N. (2015).

Pasos	Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México
1. Romper paradigmas con los líderes	Los paradigmas que se pretendían resolver con la aplicación de esta prueba fueron: - En el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado desde la percepción de jefes y seguidores investigados; predominan las subescalas transformacionales”. -Existen diferencias significativas entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado”. - “El liderazgo transformacional influye con mayor impacto en variables de resultado, en comparación con el liderazgo transaccional en el personal investigado”.
2. Diagnóstico y análisis de necesidades	Para esta investigación se plantean las siguientes inquietudes ¿Qué subescalas predominan en el perfil jerarquizado del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado; desde la percepción de jefes y seguidores que conforman la muestra del estudio? ¿Qué diferencias significativas existen entre las percepciones de jefes y seguidores investigados en el perfil del liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado? ¿Qué influencia tiene el liderazgo transformacional en comparación con el transaccional, en el personal investigado con respecto a las variables de resultado?
3. Múltiples métodos de enseñanza	No aplica
4. Diferentes fuentes de recolección	No aplica
5. Múltiples capacitaciones	El aprendizaje continuo es un factor significativo para la formación en liderazgo dentro de la competitividad actual y se encuentra basado en las experiencias formadas por el líder para el desarrollo de las actividades en el cumplimiento de objetivos. Con las experiencias se trabajan habilidades como el ser proactivo, liderazgo personal y administración personal, entre otros. desarrollar un liderazgo eficiente es el resultado de trabajar de la mano con el aprendizaje continuo, ya que es una herramienta indispensable con que nuestro equipo aprenderá en el desarrollo de sus actividades, pasarán de lo básico a un nivel mayor competitivo y las estrategias y objetivos se cumplirán en base a la satisfacción de necesidades de la organización y de la sociedad*

6. Entrenadores internos o externos	No aplica.
7. Validar el programa con otros expertos	Este instrumento se validó y dio como resultados para los tres paradigmas plantados lo siguiente: Con una P. de .05. Se puede afirmar que, en el perfil jerarquizado del liderazgo, predominan en primer lugar subescalas transformacionales en la percepción de los trabajadores investigados, acerca de sus líderes. Con una P. de .05. Se puede afirmar que los jefes tienen mayor apreciación para valorar la E4 Estimulación intelectual, la E5 Consideración individual, el E6 Premio contingente y el E11 Esfuerzo extra, en comparación con los seguidores. Con una P. de .05. Se puede afirmar que, desde la percepción de jefes y seguidores, existe una correlación relevante entre el liderazgo transformacional con el transaccional; a su vez, el liderazgo transformacional tiene una influencia mayor que el transaccional en variables de resultado.
8. Continuar lineamientos	No aplica. No se evidencia en el artículo, pues es solo aplicación

*: Romero P;. (2014) Desarrollo Del Liderazgo En La Competitividad Actual. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13160/PAOLA%20PATRICIA%20ROMERO%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tabla 6. Identificación de pasos en Vázquez, J., Alemán, M., Yáñez, B., Portuondo, C. y Suarez, A. (2015).

Pasos	Impacto de acciones de capacitación internas desarrolladas en el centro para el control de medicamentos, equipos y dispositivos médicos.
1. Romper paradigmas con los líderes	El objetivo de este estudio es evaluar el impacto de cinco cursos de enseñanza-aprendizaje realizados por expertos en esta entidad. La capacitación está asociada a procesos de cambio, cuyo fin es que los colaboradores consigan metas cualitativamente superiores. Esto compromete la creación o mejora de habilidades y valores culturales.
2. Diagnóstico y análisis de necesidades	La entidad ejecuta diferentes acciones de capacitación desde las prioridades y necesidades de cada área, dichas capacitaciones son diseñadas y ejecutadas por expertos de la misma entidad por eso la importancia de evaluar el impacto de estas.
3. Múltiples métodos de enseñanza	Al finalizar los participantes evaluaron las capacitaciones y describen algunas insuficiencias como ponencias extensas con bastante contenido, distribución de horarios, mucha información en tan poco tiempo, supresión de temas que pueden ser importantes. Por otro lado relacionan algunas fortalezas como ponentes bien preparadas, actualidad en los contenidos, dinamismo e interacción de los docentes.
4. Diferentes fuentes de recolección	Para evaluar el impacto de las capacitaciones se tuvo en cuenta el modelo de los cuatro niveles propuesto por Kirkpatrick. Nivel 1: Reacción, este mide la satisfacción por parte de los participantes, a partir de los componentes del proceso, calidad de los medios, materiales de apoyo, desempeño de los docentes, entre

		<p>otros. Nivel 2: Aprendizaje, evalúa la adquisición de conocimientos a través de comparación de antes-después. Nivel 3: Comportamiento, evaluar la capacidad de aplicación real de los conocimientos adquiridos a través de entrevistas, cuestionarios y observación del desempeño. Nivel 4: Resultados, este mide el alcance de los objetivos de la capacitación. Para esto se diseña una encuesta que evalúa el nivel 1, un cuestionario para el nivel 2 y una guía de entrevista para el nivel 3 y 4.</p>
5. Múltiples capacitaciones		<p>Para el desarrollo de este estudio se tuvo en cuenta 5 capacitaciones (cursos) dirigidas al personal de la entidad. Curso introductorio a la regulación de medicamentos, equipos y dispositivos médicos, desarrollo de cinco ediciones. Curso acerca de las Buenas Prácticas de Fabricación, se han efectuado dos ediciones. Curso acerca del uso racional de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la práctica diaria, con tres ediciones. Curso acerca de la fotografía como evidencia documental, se han efectuado dos ediciones. Curso acerca de presentaciones efectivas, con una edición.</p>
6. Entrenadores internos o externos		<p>Los cursos o capacitaciones son diseñados y desarrollados por profesionales de la entidad CECMED</p>
7. Validar el programa con otros expertos		<p>No se evidencia validación de las capacitaciones con agentes externos de la entidad.</p>
8. Continuar lineamientos		<p>Se analizaron las cinco capacitaciones en las cuales la satisfacción por parte de los participantes muestra indicadores altos y sobresale la preparación de los docentes, el adecuado manejo de la comunicación y la motivación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual manera se identifican debilidades en dichas capacitaciones en las cuales se sugiere una serie de acciones correctivas, a) herramientas que benefician el proceso de enseñanza-aprendizaje como imágenes, material audiovisual, ejercicios prácticos, análisis de casos; b) crear foros de discusión en el aula virtual; c) conocimiento de la formación académica y experiencia de los estudiantes por parte de los docente; d) incluir un curso básico de pedagogía para los docentes; e) realizar un encuentro metodológico previo con el claustro.</p>

Apéndice B**Formato de validación de personas que manejan en su vida laboral el liderazgo.****UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA****Facultad de Psicología****Curso de especial interés Management de gestión humana****Tema: “Metamorfosis”****FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES
EXPERTOS Y EXPERTAS.****Nombre del Juez/a:** _____**Conocimiento En:** _____**Fecha diligenciamiento:** _____

Estudiantes: Sofía Toro Barragán , Johann Pedreros Ana María López , Diana Fonseca , Katherine Torres Sierra , Dayanna Burgos , Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
- **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
 - **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
 - **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.
- **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo
- **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.
- **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	ENUMERACIÓN

--	--	--

[illegible]

Apéndice C

**Formato de carta para la formación en liderazgo.
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA.**

(FECHA DE APLICACIÓN)

(NOMBRE)

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio persona que es líder en su lugar de trabajo.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros nombres son Sofía Toro Barragán, Johann Pedreros Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayana Burgos ,Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado “**Metamorfosis**”. El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicará una encuesta de formación en liderazgo. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.

Atentamente,

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Apéndice D

Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (1)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE FORMACION DE LIDERES.

02 de noviembre de 2019

Señora: Carolina Garzón Díaz

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio persona que es líder en su lugar de trabajo.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros nombres son Sofía Toro Barragán, Johann Pedreiros Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrota, somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "Metamorfosis". El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicará una encuesta de Formación en Líderes. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.
 Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreiros

c.c. 1064261220

Firma Estudiante

Dayanna Burgos

c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Paola Díaz Flórez

c.c. 1014284892

Firma Estudiante

Ana María López

c.c. 1009143946

Firma Estudiante

Nathalia Gómez

c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Katherine Torres

c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Sofía Toro Barragán

c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Diana Carolina Fonseca

c.c. 1032494530

Apéndice E

Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (2)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE FORMACION DE LIDERES.

02 de noviembre de 2019

Señora: Olga Marcela Vargas

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio persona que es líder en su lugar de trabajo.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros nombres son Sofia Toro Barragán, Johann Pedreros Ana Maria López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayana Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrota, somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "Metamorfosis". El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicará una encuesta de Formación de Líderes. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.
 Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreros
 c.c. 1014261220

Firma Estudiante

Dayana Burgos
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Paola Diaz Florez
 c.c. 1014284892

Firma Estudiante

Sofia Toro Barragan
 c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Nathalia
 c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Katherine Torres
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Ana Maria Lopez
 c.c. 1019143946

Firma Estudiante

Diana Carolina Fonseca
 c.c. 1032499530

Apéndice F

Escáner de carta de encuesta de formación en liderazgo (3)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE FORMACION DE LIDERES.

02 de noviembre de 2019

Señora: Alejandro León Acero

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio persona que es líder en su lugar de trabajo.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros nombres son Sofia Toro Barragán, Johann Pedreros Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayana Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "**Metamorfosis**". El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicara una encuesta de Formación en Líderes. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.
 Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreros
 c.c. 1014261220

Firma Estudiante

Nathalia
 c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Dayana Burgos
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Katherine Torres
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Paola Díaz Alarez
 c.c. 1014284892

Firma Estudiante

Sofia Toro Barragan
 c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Ana María López
 c.c. 101143046

Firma Estudiante

Diana carolina Fonseca
 c.c. 1032494530

Apéndice G

Validación encuesta de de formación en liderazgo (1) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
Facultad de Psicología
Curso de especial interés Management de gestión humana
Tema: "Metamorfosis"
FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.

Nombre del Juez/a: Carolina Fariña Díaz
Conocimiento En: Enfermería Psico-social
Fecha diligenciamiento: 7-NOVIEMBRE-2019

Estudiantes: Sofía Toro Barragán, Johann Pedreros Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrota.

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Pertinente: Si corresponde o no al tema y objetivo
- Suficiente: Si hasta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
- Coherente: Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
- Relevante: Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.

• Sintaxis: si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo.

• Semántica: Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.

• Observaciones: Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo? • ¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo? 	1-3
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo? • ¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo? • ¿A usted le agrada liderar actividades grupales? • ¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo? • ¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo? • ¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo? • ¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder? • ¿Usted considera que tiene buena relación con su equipo de trabajo? • ¿Para ser un líder se necesita poder? 	5-9-11-12-16-19-20-23-24
Proyectos y Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se considera usted un buen líder? • ¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo? • ¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo? • ¿Se considera una persona tolerante? • ¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo? • ¿Considera usted que para ser un buen líder debe estar motivado? • ¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación? 	2-4-7-14-20-21-25
Capacidad de Escucha	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja? • ¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo? • ¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa? • ¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral? • ¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes? • ¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas? • ¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir? 	6-8-10-13-15-17-18

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

No. ÍTEM	Preguntas	Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Statash	Semántica	Observaciones
1	¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo?	50	40	40	40	40	40	
3	¿Al momento de recibir una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo?	40	40	40	40	40	40	Porque no se recibían respuestas. Se genera insatisfacción.
5	¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo?	40	40	40	40	40	40	
9	¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo?	50	50	50	50	50	50	

11	¿A usted le agrada liderar actividades grupales?	50	50	50	50	50	50	
12	¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo?	50	50	50	50	50	50	
16	¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo?	50	50	50	50	50	50	
19	¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo?	50	50	50	50	50	50	
20	¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder?	40	40	40	40	40	40	
23	¿Usted considera que							

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

	tiene buena relación con su equipo de trabajo?	50	50	50	50	50	50	50
24	¿Para ser un líder se necesita poder?	30	30	30	30	30	30	No se debe sobre estimar.
2	¿Se considera usted un buen líder?	50	50	50	50	50	50	
4	¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo?	50	50	50	50	50	50	
7	¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo?	50	50	50	50	50	50	
14	¿Se considera una persona tolerante?	50	50	50	50	50	50	
20	¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo?	30	30	30	30	30	30	Debe ser una habilidad primordial de un líder.
21	¿Considera usted que para							

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

	ser un buen líder debe estar motivado?	40	40	40	40	40	40	Algunos siempre dicen que no y otros que sí.
25	¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación?	40	40	40	40	40	40	
6	¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja?	50	50	50	50	50	50	
8	¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo?	50	50	50	50	50	50	
10	¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa?	50	50	50	50	50	50	
13	¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral?	40	40	40	40	40	40	

15	¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes?	50	50	50	50	50	50	
17	¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas?	50	50	50	50	50	50	
18	¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir?	40	40	40	40	40	40	

Apéndice H

Validación encuesta de de formación en liderazgo (2) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
Facultad de Psicología
Curso de especial interés Management de gestión humana
Tema: "Metamorfosis"

FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.

Nombre del Juez/a: Olga Marcela Vargas
Conocimiento En: administración
Fecha diligenciamiento: 2 Noviembre 2019

Estudiantes: Sofia Toro Barragán, Johann Pedreros Ana Maria López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta.

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
- **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
 - **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
 - **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.

• **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo.

• **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.

• **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo? ¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo? 	1-3
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo? ¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo? ¿A usted le agrada liderar actividades grupales? ¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo? ¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo? ¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo? ¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder? ¿Usted considera que tiene buena relación con su equipo de trabajo? ¿Para ser un líder se necesita poder? 	5-9-11-12-16-19-20-23-24
Proyectos y Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se considera usted un buen líder? ¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo? ¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo? ¿Se considera una persona tolerante? ¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo? ¿Considera usted que para ser un buen líder debe estar motivado? ¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación? 	2-4-7-14-20-21-25
Capacidad de Escucha	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja? ¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo? ¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa? ¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral? ¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes? ¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas? ¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir? 	6-8-10-13-15-17-18

No. ÍTEM	Preguntas	Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Sintaxis	Semántica	Observaciones
1	¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo?	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	
3	¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo?	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	
5	¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo?	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	
9	¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo?	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	Se debe Precisar mas

11	¿A usted le agrada liderar actividades grupales?	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
12	¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo?	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	
16	¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo?	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	
19	¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo?	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	De acuerdo a lo empresa se dan las actividades.
20	¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder?	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	
23	¿Usted considera que							

	tiene buena relación con su equipo de trabajo?	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	Mejorar Redacción
24	¿Para ser un líder se necesita poder?	5.0	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	Depende del Contexto
2	¿Se considera usted un buen líder?	5.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	
4	¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo?	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	
7	¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo?	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	5.0	
14	¿Se considera una persona tolerante?	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	
20	¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo?	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
21	¿Considera usted que para							

	ser un buen líder debe estar motivado?	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	h debe siempre estar motivado
25	¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación?	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	5.0	
6	¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja?	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	
8	¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo?	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	
10	¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa?	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	5.0	
13	¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral?	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	5.0	No todas las empresas brinda oportunidades de crecimiento

15	¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes?	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
17	¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas?	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	
18	¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir?	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	

Apéndice I

Validación encuesta de de formación en liderazgo (3) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

Facultad de Psicología

Curso de especial interés Management de gestión humana

Tema: "Metamorfosis"

FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.

Nombre del Juez/a: Alejandro Leon Acebo
 Conocimiento En: COORDINADOR DE SELECCIÓN PERSONAL BOROTA
 Fecha diligenciamiento: Octubre 28 2019

Estudiantes: Sofia Toro Barragán, Johann Pedreros Ana Maria López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta.

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
- **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
 - **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
 - **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.
- **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo.
- **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.
- **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo? ¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo? 	1-3
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo? ¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo? ¿A usted le agrada liderar actividades grupales? ¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo? ¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo? ¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo? ¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder? ¿Usted considera que tiene buena relación con su equipo de trabajo? ¿Para ser un líder se necesita poder? 	5-9-11-12-16-19-20-23-24
Proyectos y Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se considera usted un buen líder? ¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo? ¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo? ¿Se considera una persona tolerante? ¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo? ¿Considera usted que para ser un buen líder debe estar motivado? ¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación? 	2-4-7-14-20-21-25
Capacidad de Escucha	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja? ¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo? ¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa? ¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral? ¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes? ¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y actividades? 	6-8-10-13-15-17-18

No. ÍTEM	Preguntas	Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Sintaxis	Semántica	Observaciones
1	¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo?	40	42	40	40	40	40	—
3	¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo?	42	42	42	42	42	42	—
5	¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo?	43	40	40	40	40	40	—
9	¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo?	50	50	50	50	50	50	—

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

11	¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo?	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	—
12	¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	mayor retribución
16	¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo?	4,2	4,0	4,2	4,0	4,2	4,0	—
19	¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder?	4,3	4,3	4,3	4,0	4,3	4,0	—
20	¿Usted considera que	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
23								

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

	equipo de trabajo?	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	—
24	¿Para ser un líder se necesita poder?	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	—
2	¿Se considera usted un buen líder?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
4	¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo?	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	—
7	¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo?	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	—
14	¿Se considera una persona tolerante?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
20	¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
21	¿Considera usted que para							

	debe estar motivado?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
25	¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación?	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	—
6	¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja?	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
8	¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo?	4,2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	—
10	¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa?	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	—
13	¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral?	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	—

15	¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes?	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
17	¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas?	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	—
18	¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir?	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	—

Apéndice J

Formato de carta para la validación de la encuesta de satisfacción.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

(FECHA)

Señora (NOMBRE DE LA PERSONA)

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Nos es grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros Sofía Toro Barragán, Johann Pedreros, Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, los cuales somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado **“Metamorfosis”**. El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicará una

encuesta de satisfacción. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de personas que en su lugar de trabajo empleen el liderazgo, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.

Atentamente,

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Firma Estudiante

C.C.

Apéndice K

Escáner de carta de encuesta de satisfacción (1)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE SATISFACION.

21 de Octubre 2019

Señora Martha Daza Melo.

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros Sofia Toro Barragán , Johann Pedreros Ana María López , Diana Fonseca ,Katherine Torres Sierra , Dayanna Burgos ,Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, los cuales somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "**Metamorfosis**". El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicara una encuesta de satisfacción. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de personas que en su lugar de trabajo empleen el liderazgo, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.
 Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreros
 c.c. 1014261220

Firma Estudiante

Dayana Burgos
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Paola Diaz Florez
 c.c. 1014284892

Firma Estudiante

Ana Maria López
 c.c. 1019143946

Firma Estudiante

Nathalia
 c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Katherine Torres
 c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Sofia Toro Barragan
 c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Diana Carolina Fonseca
 c.c. 1032494530

Apéndice L

Escáner de carta de encuesta de satisfacción (2)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE SATISFACION.

18 de Octubre 2019

Señora Sandra Patricia Gonzales Caro.

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros Sofia Toro Barragán , Johann Pedreros Ana María López , Diana Fonseca ,Katherine Torres Sierra , Dayanna Burgos ,Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, los cuales somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "**Metamorfosis**". El cual, es un trabajo una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicara una encuesta de satisfacción. Por lo tanto, requerimos validar los instrumentos con los cuales esperamos recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de personas que en su lugar de trabajo empleen el liderazgo, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.
 Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreros

c.c. 1014267220

Firma Estudiante

Dayana Burgos

c.c. 1023940165.

Firma Estudiante

Paola Diaz Florez

c.c. 1014284892.

Firma Estudiante

Ana Maria Lopez

c.c. 1019143946

Firma Estudiante

Nathalia

c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Katherine Torres

c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Sofia Toro Barragan

c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Diana carolina fonseca

c.c. 1032494530

Apéndice M
Escáner de carta de encuesta de satisfacción (3)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTION HUMANA.
ENCUESTA DE SATISFACION.

21 de Octubre de 2019

Señor Fabio Arturo Gómez Sánchez.

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio persona que es líder en su lugar de trabajo.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y hacer de su conocimiento que, nuestros nombres son Sofia Toro Barragán, Johann Pedreros Ana Maria López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta, los cuales somos estudiantes de psicología de noveno semestre de la Universidad Católica de Colombia.

Con la asesoría del profesor Jaime Ferro Vásquez estamos desarrollando en la materia trabajo de grados II en el curso de especial interés un trabajo llamado "**Metamorfosis**". El cual, es un trabajo sobre una propuesta de producto que tiene como objetivo proponer un programa de formación de líderes en gestión del cambio organizacional y para esto se aplicará una encuesta de satisfacción. Por lo tanto, requerimos validar el instrumento para así recoger la información necesaria para poder desarrollar la propuesta del producto y, siendo imprescindible contar con la revisión y aprobación de personas que en su lugar de trabajo son líderes, hemos considerado recurrir a usted ante su experiencia y formación.

Expresando nuestros sentimientos de respeto y gratitud por la atención que brinde a la presente.

Atentamente,

Firma Estudiante

Johann Pedreros
c.c. 1014267220

Firma Estudiante

Nathalia
c.c. 1015468101

Firma Estudiante

Dayana Burgos
c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Katherine Torres
c.c. 1023940165

Firma Estudiante

Paola Diaz Florez
c.c. 1014284892

Firma Estudiante

Sofia Toro Barragan
c.c. 1019095928

Firma Estudiante

Ana Maria Lopez
c.c. 1019143946

Firma Estudiante

Diana carolina fonseca
c.c. 1032494530

Apéndice N

Validación encuesta de satisfacción (1) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA
Facultad de Psicología
Curso de especial interés Management de gestión humana
Tema: "Metamorfosis"
FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.
Nombre del Juez/a: Marta Escobar Díaz Melo
Conocimiento En: Administrador de empresas
Fecha diligenciamiento: 21 octubre - 2019
Estudiantes: Sofía Toro Barragán, Johann Pederos Ana Maria López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos, Paola Andrea Diaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta

- La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
 - **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
 - **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
 - **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.
- **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo
- **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.
- **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

ORGANIZACIÓN	Esta categoría va relacionada con la organización de cada una de la capacitaciones dadas en cuanto a duración, horario u organización y más...	1-2-3-4
ACTIVIDAD FORMATIVA	Esta categoría trata de todos aquellos aspectos de pertinencia de contenido y su pertinencia	5-6-7-8-9-10-11
EVALUACIÓN GLOBAL	Esta categoría abarca ítems en donde la persona puede puntuar cuanto puede aplicar lo visto en su vida laboral	11-12-13-14
EXPOSITOR	En esta categoría la persona puede valorar a la persona que dio las capacitaciones.	15-16-17-18-19-20

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

No. ÍTEM		Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Sintaxis	Semántica	Observaciones
1	Organización del curso	5.0	2.0	3.0	3.0	0.0	0.0	
2	Condiciones del lugar para el aprendizaje	5.0	3.0	3.0	4.0	0.0	0.0	
3	Duración del curso	5.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.0	
4	Horario del curso	5.0	2.0	3.0	4.0	0.0	0.0	
5	Conocimientos adquiridos	4.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	
6	El contenido fue oportuno y de calidad.	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	
7	Metodología empleada para los objetivos pretendidos	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
8	Medios pedagógicos (ejercicios, casos prácticos)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
9	Materiales didácticos (documentación)	5.0	4.0	5.0	5.0	2.0	2.0	
10	Medios pedagógicos de apoyo (ordenadores, tablero, etc.).	5.0	4.0	4.0	5.0	5.0	5.0	
11	La asistencia técnica fue suficiente para fortalecer su conocimiento	5.0	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	

12	Cumplimiento de los objetivos del curso	5.0	5.0	5.0	5.0	-0.0	0.0	—
13	Aplicación del contenido a su tarea profesional.	5.0	4.0	5.0	4.0	0.0	0.0	—
14	Opinión global del curso	4.0	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	—
15	Dominio en los aspectos prácticos	5.0	4.0	4.0	5.0	2.0	2.0	—
16	La presentación personal fue adecuada.	5.0	1.0	0.0	1.0	-0.0	0.0	—
17	Dominio de grupo.	3.0	4.0	3.0	5.0	0.0	0.0	—
18	Resolvió las dudas de los participantes.	4.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0	—
19	Motiva y despierta interés en los asistentes	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	—
20	Los contenidos se han expuesto con la debida claridad	5.0	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	—

ANEXO O

Validación encuesta de satisfacción (2) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

Facultad de Psicología

Curso de especial interés: Management de gestión humana

Tema: "Metamorfosis"

FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.

Nombre del Juez/a: Sandra Patricia González CaroConocimiento En: Psicología - OrientadoraFecha diligenciamiento: 18 de Octubre

Estudiantes: Sofía Toro Barragán, Johann Pedreros Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayanna Burgos

Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrotta

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
- **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
- **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
- **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.
- **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo
- **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.
- **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0,0 y la máxima 5,0

ORGANIZACIÓN	Esta categoría va relacionada con la organización de cada una de la capacitaciones dadas en cuanto a duración, horario u organización y más...	1-2-3-4
ACTIVIDAD FORMATIVA	Esta categoría trata de todos aquellos aspectos de pertinencia de contenido y su pertinencia	5-6-7-8-9-10-11
EVALUACIÓN GLOBAL	Esta categoría abarca ítems en donde la persona puede puntuar cuanto puede aplicar lo visto en su vida laboral	11-12-13-14
EXPOSITOR	En esta categoría la persona puede valorar a la persona que dio las capacitaciones.	15-16-17-18-19-20

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

No. ÍTEM		Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Sintaxis	Semántica	Observaciones
1	Organización del curso	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	
2	Condiciones del lugar para el aprendizaje	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	5.0	
3	Duración del curso	5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	
4	Horario del curso	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	
5	Conocimientos adquiridos	5.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	
6	El contenido fue oportuno y de calidad.	5.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
7	Metodología empleada para los objetivos pretendidos	4.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	
8	Medios pedagógicos (ejercicios, casos prácticos)	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.0	
9	Materiales didácticos (documentación)	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	USAR MÁS ejemplos.
10	Medios pedagógicos de apoyo (ordenadores, tablero, etc.).	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	
11	La asistencia técnica fue suficiente para fortalecer su conocimiento	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	

12	Cumplimiento de los objetivos del curso	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	
13	Aplicación del contenido a su tarea profesional.	5.0	3.0	4.0	4.0	5.0	5.0	
14	Opinión global del curso	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	¿hay referencia a todo el curso?
15	Dominio en los aspectos prácticos	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	5.0	
16	La presentación personal fue adecuada.	5.0	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	
17	Dominio de grupo.	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
18	Resolvió las dudas de los participantes.	5.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	
19	Motiva y despierta interés en los asistentes	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
20	Los contenidos se han expuesto con la debida claridad	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	

Validación encuesta de satisfacción (3) (personas que manejan en su vida laboral el liderazgo)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA

Facultad de Psicología

Curso de especial interés Management de gestión humana
Tema: "Metamorfosis"

FORMATO DE REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS Y EXPERTAS.

Nombre del Jueza: Edio Arboleda Salazar

Conocimiento En: Investigación civil

Fecha diligenciamiento: 21 de octubre 2019

Estudiantes: Sofía Toro Barragán, Johann Pedretos Ana María López, Diana Fonseca, Katherine Torres Sierra, Dayana Burgos, Paola Andrea Díaz Flórez y Nathalia Gómez Larrota

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Pertinente:** Si corresponde o no al tema y objetivo
- **Suficiente:** Si basta para el tema y el objetivo que se pretende evaluar
- **Coherente:** Si tiene conexión lógica con el tema y el objetivo
- **Relevante:** Si el ítem es importante, si se debe tener en cuenta.
- **Sintaxis:** si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada al objetivo
- **Semántica:** Si las palabras empleadas son adecuadas, en cuanto al significado en cada frase del instrumento.
- **Observaciones:** Por favor escriba, todas aquellas consideraciones que sean pertinentes para el caso.

Recuerde que la calificación mínima por ítem es 0.0 y la máxima 5.0

ORGANIZACIÓN	Esta categoría va relacionada con la organización de cada una de la capacitaciones dadas en cuento a duración, horario u organización y más...	1-2-3-4
ACTIVIDAD FORMATIVA	Esta categoría trata de todos aquellos aspectos de pertinencia de contenido y su pertinencia	5-6-7-8-9-10-11
EVALUACIÓN GLOBAL	Esta categoría abarca ítems en donde la persona puede puntuar cuanto puede aplicar lo visto en su vida laboral	11-12-13-14
EXPOSITOR	En esta categoría la persona puede valorar a la persona que dio las capacitaciones.	15-16-17-18-19-20

EXPOSITOR		En esta categoría la persona puede valorar a la persona que dio las capacitaciones.							15-16-17-18-19-20	
No. ITEM		Pertinente	Suficiente	Coherente	Relevante	Sintaxis	Semántica	Observaciones		
1	Organización del curso	5.0	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0			
2	Condiciones del lugar para el aprendizaje	4.0	4.0	4.0	5.0	4.0	3.0			
3	Duración del curso	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0			
4	Horario del curso	5.0	5.0	5.0	5.0	2.0	2.0			
5	Conocimientos adquiridos	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0			
6	El contenido fue oportuno y de calidad.	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0			
7	Metodología empleada para los objetivos pretendidos	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0			
8	Medios pedagógicos (ejercicios, casos prácticos)	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0			
9	Materiales didácticos (documentación)	5.0	2.0	2.0	5.0	5.0	5.0			
10	Medios tecnológicos de apoyo (ordenadores, tablero, etc.).	5.0	5.0	4.0	4.0	2.0	2.0			
11	La asistencia técnica fue suficiente para	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0			

Apéndice Q

Encuesta de formación en el liderazgo corregida según personas que manejan en su vida laboral el liderazgo.



METAMORFOSIS

La transformación para tus procesos con la sociedad y la realidad

Este cuestionario tiene 2 partes claramente identificadas. En la **primera parte** se le pide que brinde sus datos personales, y en la **segunda parte** se le pide que marque con una X la opción de se ajuste a la forma de liderazgo que usted crea que ejerce en su empresa.

Esta encuesta es para saber qué conocimiento tiene la persona acerca del liderazgo. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni se tiene en cuenta el tiempo en tu respuesta. Por favor, lea cada ítem cuidadosamente antes de contestar. Le pedimos que trate de contestar todas las preguntas.

Sus respuestas serán guardadas en forma confidencial y anónima, por favor conteste lo más libre y precisamente posible.

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos:

Conocimiento en:

Fecha:

Por favor, marque con una X la opción que mejor refleje su opinión.

INICIATIVA				
¿Usted sugiere nuevas ideas a su equipo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

¿Al momento de indicar una instrucción usted realiza preguntas incentivando la participación en el grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
INFLUENCIA				
¿Usted es elegido constantemente por sus compañeros en las actividades de grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Usted considera dar instrucciones claras al equipo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿A usted le agrada liderar actividades grupales?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

¿Usted considera que toma la iniciativa al momento de implementar un nuevo proyecto al grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Le agrada implementar nuevos proyectos al grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Distribuye adecuadamente las tareas y funciones de cada integrante del grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Usted considera que cualquier persona de la empresa puede ser un líder?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Usted considera que tiene buena relación con su equipo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Para ser un líder se necesita poder?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

PROYECTOS Y RESULTADOS				
¿Se considera usted un buen líder?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Considera usted tener una comunicación asertiva en su equipo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Se considera respetuoso con cada integrante del grupo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Se considera una persona tolerante?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Usted considera que tiene habilidades sociales para liderar un equipo de trabajo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Considera usted que para ser un buen líder debe estar motivado?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

¿Considera usted que para trabajar en equipo se necesita únicamente de la comunicación?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
CAPACIDAD DE ESCUCHA				
¿Cuándo las expectativas del trabajo en grupo no se cumplen usted se enoja?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Acepta las aportaciones que le realiza el grupo?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Cómo líder del grupo usted sigue las reglas y normativas de la empresa?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Si usted tiene un buen trabajador le brinda oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

¿Al momento de usted toma una decisión en el grupo lo consulta a los integrantes?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Para realizar algún proyecto laboral se proponen como grupo metas y expectativas en el futuro para cumplirlas?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
¿Sus compañeros lo han considerado como un modelo a seguir?	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre

Apéndice R

Encuesta de satisfacción corregida según personas que manejan en su vida laboral el liderazgo.



La transformación para tus procesos con la sociedad y la realidad

Este cuestionario tiene 3 partes claramente identificadas. En la **primera parte** se le pide que brinde sus datos personales, en la **segunda parte** se le pide que marque con una X la opción de se ajuste a su opción de las capacitaciones en cuanto a su organización, actividad formativa, la evaluación global, expositor y como **tercera parte** se le pide que de una sugerencia o recomendación en general.

Esta encuesta es solo para conocer lo que realmente siente y piensa sobre las capacitaciones brindadas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni se tiene en cuenta el tiempo en tu respuesta. Por favor, lea cada ítem cuidadosamente antes de contestar. Le pedimos que trate de contestar todas las preguntas.

Sus respuestas serán guardadas en forma confidencial y anónima, por favor conteste lo más libre y precisamente posible.

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Correo Electrónico

Empresa:

Por favor, marque con una X la opción que mejor refleje su opinión (1 A 5)

(En donde es 1: insatisfacción total y 5 es satisfacción total)

ORGANIZACIÓN					
1. Organización del curso	1	2	3	4	5
2. Condiciones del lugar para el aprendizaje	1	2	3	4	5
3. Duración del curso	1	2	3	4	5

4. Horario del curso	1	2	3	4	5
ACTIVIDAD FORMATIVA					
5. Conocimientos adquiridos	1	2	3	4	5
6. El contenido fue oportuno y de calidad.	1	2	3	4	5
7. Metodología empleada para los objetivos pretendidos	1	2	3	4	5
8. Medios pedagógicos (ejercicios, casos prácticos)	1	2	3	4	5
9. Materiales didácticos (documentación)	1	2	3	4	5
10. Medios pedagógicos de apoyo (ordenadores, tablero, etc.).	1	2	3	4	5
11. La asistencia técnica fue suficiente para fortalecer su conocimiento	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN GLOBAL					
12. Cumplimiento de los objetivos del curso	1	2	3	4	5
13. Aplicación del contenido a su tarea profesional.	1	2	3	4	5
14. Opinión global del curso	1	2	3	4	5
EXPOSITOR					
15. Dominio en los aspectos prácticos	1	2	3	4	5
16. La presentación personal fue adecuada.	1	2	3	4	5
17. Dominio de grupo.	1	2	3	4	5
18. Resolvió las dudas de los participantes.	1	2	3	4	5

19. Motiva y despierta interés en los asistentes	1	2	3	4	5
20. Los contenidos se han expuesto con la debida claridad	1	2	3	4	5
Recomendaciones o sugerencias:					